



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA  
SECCIÓN DE POSGRADO

EL EMPOWERMENT Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
RESTAURANTES TURÍSTICOS DE LA CIUDAD DE HUARAZ EN EL  
AÑO, 2014

PRESENTADA POR  
PATRICIA MARISOL ARAGÓN ORTEGA

ASESOR  
ARMANDO CAMILO RODRIGUEZ

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO

LIMA – PERÚ

2015



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**

**CC BY-NC-ND**

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

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



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**“EL EMPOWERMENT Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
RESTAURANTES TURÍSTICOS DE LA CIUDAD DE HUARAZ EN EL AÑO,  
2014”**

**TESIS PARA OPTAR:  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO**

**PRESENTADO POR:  
PATRICIA MARISOL ARAGÓN ORTEGA**

**ASESOR:  
Dr. ARMANDO CAMILO RODRIGUEZ**

**LIMA – PERÚ  
2015**

## ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>II</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>III</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>VI</b>
Pregunta General .....	X
Problemas Específicos .....	X
Objetivos de la Investigación .....	XI
Justificación .....	XII
Limitaciones del estudio .....	XIII
Viabilidad del estudio .....	XIV
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	14
1.2 Bases teóricas de la Investigación .....	20
1.3 Definiciones Conceptuales .....	32
1.4 Formulación de la Hipótesis .....	33
1.4.1 Hipótesis General .....	33
1.4.2 Hipótesis Específicas .....	34
1.5 Variables e Indicadores .....	34
<b>CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	<b>35</b>
2.1 Tipo de investigación .....	35
2.2 Diseño .....	35
2.3 Nivel o profundidad .....	36
2.4 Enfoque .....	36
2.5 Población y muestra .....	36
2.6 Definición y operacionalización de variables .....	37
2.7 Técnicas de recolección de datos .....	40
2.8 Técnicas para el procesamiento de la información .....	42

2.9 Matriz de consistencia .....	43
2.10 Aspectos éticos .....	47
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
3.1 Resultados Cuantitativos .....	48
3.2 Resultados Cualitativos .....	57
3.3 Resultados de Hipótesis .....	64
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES</b>	
<b>Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
4.1 Discusión .....	74
4.2 Conclusiones .....	82
4.3 Recomendaciones .....	84
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
Instrumentos para toma de datos .....	89
Guía de Entrevista .....	95
Categorización de la Información Cualitativa .....	97
Directorio de Restaurantes .....	100

## INTRODUCCIÓN

El empowerment en los momentos actuales en las empresas turísticas de restaurantes adquieren mucha importancia porque establecen una serie de esquemas y paradigmas en el proceso de implementación del liderazgo en la relación de propietario-trabajador, planeación de vida y de carrera del profesional de turismo y específicamente comunicación e integración de grupos humanos alrededor de los valores culturales de organización; con lo que se ofrece mayor autonomía a los empleados al compartir información que influyen directamente en su desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en una direccionalidad de búsqueda de objetivos fijados y lograrlos; donde ponga de manifiesto sus capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que permitan una interacción en la estructura y naturaleza del trabajo; para el logro de la visión y misión, las finalidades y objetivos de la empresa turística de restaurantes. En esta perspectiva presento a consideración del jurado el trabajo de investigación de tesis titulado: El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año 2014; de acuerdo a al reglamento de grados de la Escuela de Post Grado de la Universidad San Martín de Porres, para optar el grado de Magister en turismo con mención en Ciencias Gastronómicas.

El tema y problema de investigación tuvo su origen en las visitas de supervisión que se realizaron a los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz donde se encontraron deficiencias en el manejo gerencial que repercutían en las limitaciones y baja productividad en el desempeño laboral de los trabajadores. Por lo que se determinó que el trabajo de investigación fue muy importante con el fin de contribuir a la mejora del empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz. Para el proceso de la investigación científica, se formuló un proyecto de investigación con base a la revisión de la literatura y la observación de la realidad problemática; actividades que permitieron

determinas las variables de estudio y definir el título del proyecto de investigación, luego se realizó la selección bibliográfica y la selección temática con el fin de realizar el fichaje y la redacción del proyecto. En una segunda etapa se realizó el trabajo de campo, con la recolección de datos de la realidad empírica mediante la aplicación de los instrumentos de medición; finalmente se redactó el informe final de la tesis.

El problema de investigación trata de responder a la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014?; y para responder al problema se propuso el siguiente objetivo general: Determinar la relación entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014; y la hipótesis de investigación que se contrastó consistió en: Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Indudablemente en la ciudad de Huaraz y el Callejón de Huaylas prevalece la actividad turística; tanto del turismo receptivo como interno, durante todos los meses del año; generado por los recursos naturales existentes del parque nacional Huascarán y el potencial arqueológico de Chavín complementado por los recreos de comida típica a lo largo del callejón de Huaylas y las cordilleras blanca y negra que con sus aguas forman el Río Santa que recorre del Conococha hasta el mar pacífico, así mismo, gracias al potencial económico, muchas empresas han venido constituyéndose y desarrollándose en las últimas décadas a pesar de las vicisitudes económicas y sociales que sufrió después del sismo de 1970. Paulatinamente se han definido los rubros. Por ejemplo, prevalecen las empresas hoteleras, las agencias de viajes y los servicios de restaurantes turísticos, que brindan servicios a satisfacción del cliente.

Existe una competencia consecuente por hacer prevalecer una tasa importante en la participación de mercado del sector servicios, rubro restaurantes turísticos, con

características cada vez más diferenciadas en la mejora permanente y sostenible para ofertar un mejor servicio al cliente. Por lo mismo, las estrategias, técnicas, *know hows* en el interior de cada una de estas organizaciones se hace evidente con mayor frecuencia debido a factores de búsqueda de competitividad y lucha por el liderazgo empresarial. Si se rebasa los textos afines a estos temas, encontramos un aspecto que es sumamente importante, cual es, la participación, iniciativas, colaboración del cliente interno. Este paradigma recibe la denominación de empoderamiento, más conocido como *empowerment*.

Se observa en esta ciudad importantes cambios en el aspecto de empowerment y el desempeño laboral, debido a las actividades que realizan los egresados de la Escuela Profesional de Turismo de las Universidades de la localidad en coordinación con los empresarios y/o gerentes de los restaurantes turísticos de mayor éxito comercial o quienes ostentan mayores niveles de ventas toman en cuenta este enfoque importante dentro de la administración de restaurantes turísticos. Estas actividades caracterizan frecuentemente a los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz por reconocer el esfuerzo que despliegan los trabajadores al interior de cada empresa de restaurantes turísticos; que son muy reconocidos tanto por los gerentes que propician el empowerment; como de los visitantes que viajan a la ciudad de Huaraz. Así, por ejemplo el señor Luis Miranda Ortiz, gerente del conocido Restaurante “La Joya” de la ciudad indica que para él es importante que los trabajadores generen un conjunto de iniciativas, ideas, tareas y compromisos para mejorar el servicio y, por ende, maximizar los beneficios económicos.

Esta situación genera mayor motivación y pertinencia a la actividad turística empresarial, que da como producto mayor satisfacción tanto a los trabajadores, porque laboran en un clima organizacional adecuado a sus intereses y como la satisfacción del cliente con una visión de generación de más recursos económicos y financieros para los restaurantes turísticos.

No obstante, eso no es el común denominador en todos los restaurantes turísticos, porque se evidencia que existe una limitación en aspectos como

renovación de servicios, iniciativas emprendedoras, renovación de la oferta en términos de platos de la región o de otras regiones del país; así como la variedad de platos típicos de países extranjeros; en que deben complementarse con el tema del autocontrol, vocación de servicio de los grupos de trabajadores, trabajo en equipo, confianza, creatividad, motivación, reconocimiento que, al final, debe ser con visión a la satisfacción del cliente.

Si este fenómeno persiste es posible que los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz no tengan las herramientas para conservar colaboradores valiosos en sus empresas, promover la motivación en los trabajadores, no alcanzar eficacia en el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales y finalmente el acceso al conocimiento y habilidades para la formulación y resolución de problemas aunque sean mínimos. Por estas razones es importante el uso de las técnicas del Empowerment por la gerencia y/o administración de los restaurantes turísticos, que promuevan y ejecuten actividades de mejora continua, actividades sociales y educativas para los trabajadores y sus familiares, campañas permanentes de reconocimiento al trabajador con mejor desempeño laboral, permanente motivación y automotivación y lograr la identificación con la actividad empresarial y generar un empoderamiento competitivo entre los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz.

En la medida que los gerentes o administradores de los restaurantes turísticos apliquen el empowerment en los trabajadores, es probable que se experimentará un crecimiento económico y de atracción al cliente hacia los servicios que prestan los restaurantes turísticos; más aún cuando los restaurantes turísticos se complementan con otros servicios como los hoteles de turistas, actividades recreacionales, programas culturales de folklore regional y nacional, si se integran con las oficinas de información turística y de transporte turístico, con la asociación de guías de alta montaña, la asociación de promotores turísticos de Huaraz y el callejón de Huaylas y la administración del parque nacional Huascarán; pueden crear mecanismos de fortaleza y robustecimiento empresarial como restaurante turístico.

Por otro lado se ha delimitado la población para esta investigación tomando en cuenta los requisitos del reglamento de restaurantes turísticos, puesto que las instituciones encargadas no han actualizado dicha información, motivo por el cual se presenta una lista de restaurantes turísticos de acuerdo a la investigación, basada en la premisa que nos indica que, solamente pueden cumplir con alguna de los cuatro requisitos que solicitan para que los restaurantes sean calificados como turísticos, estos son: Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía peruana. Así como también ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

### **La pregunta general es**

¿Cuál es la relación entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014?

### **Preguntas específicas son**

1. ¿Cuál es la relación entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014?

2. ¿Cuál es la relación entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso del empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014?

3. ¿Cuál es la relación entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para un desempeño laboral eficiente en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014?

4. ¿Cuál es la relación entre las ventajas en la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores en los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Determinar la relación entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar la relación entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014.

2. Determinar la relación entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso del empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014.

3. Determinar la relación entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para un desempeño laboral eficiente en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014.

4. Determinar la relación entre las ventajas en la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014.

### **Justificación de la investigación**

Las razones que permitieron desarrollar el presente trabajo de investigación se debió a la importancia, actualidad y trascendencia en el ámbito empresarial turístico, por lo que se justificó de la siguiente manera:

#### **Justificación Teórica**

El trabajo de investigación tuvo su base en las teorías sobre *empowerment* y el desempeño laboral basado en el conocimiento conceptual de las variables e indicadores de estudio.

#### **Justificación Práctica**

Los resultados, sirvieron como marcos orientadores para la solución de problemas prácticos a problemas relativos a *empowerment* y desempeño laboral, en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz.

#### **Justificación Metodológica**

La presente investigación generó la elaboración de nuevos instrumentos y técnicas para el proceso de recolección de datos, los que sirvieron para la réplica en otros contextos poblaciones o muestrales.

#### **Justificación de la significatividad**

La investigación del tema y problema se justificó por tener una trascendencia social, económica y cultural basada en la gastronomía regional y local de la ciudad de Huaraz y el callejón de Huaylas; que ofrecieron los restaurantes turísticos al visitante externo e interno.

#### **Limitaciones del estudio**

Se presentaron las siguientes limitaciones:

Poca bibliografía actualizada para desarrollar el marco teórico de la investigación; fue necesario recurrir a la compra de libros en las librerías de la ciudad de Lima.

Hubo interferencia entre el desempeño laboral y las horas dedicadas al trabajo de investigación, que retrasaron la entrega oportuna de los avances de la

investigación, de acuerdo con el cronograma establecido. Para solucionar esta limitación, se aumentaron más horas de labor dedicada al estudio del tema.

Resistencia de parte de los encuestados durante la recolección de datos. En este caso la tesista utilizó la técnica de la persuasión y del conocimiento informado.

### **Viabilidad del estudio**

La ejecución del proyecto fue viable porque se contó con los recursos humanos, materiales y financieros adecuados y suficientes para el desarrollo de la investigación. En cuanto a los recursos humanos, se contó con la investigadora debidamente capacitada en la metodología de la investigación, formulación del proyecto de investigación, trabajo de campo y la redacción del informe final de tesis, que permitió cumplir con los objetivos de la investigación en el período de tiempo previsto. Así mismo se contó con los asesores metodólogos, estadístico y de corrección gramatical; considerando también a la muestra de estudio, que permitieron cumplir con la programación establecida.

En cuanto a los materiales, se contó con los materiales de oficina y de impresión, que se requirió para la presentación del informe final de tesis. Así mismo se contó con los recursos financieros, de acuerdo al presupuesto establecido, de tipo autofinanciado; que se fue solventando de acuerdo a las necesidades u requerimientos en cada una de las etapas del proceso de investigación científica.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEORICO**

### **1.1 Antecedentes de la investigación**

Después de la revisión bibliográfica y hemerográfica relacionados a los antecedentes y las bases teóricas, se encontraron los siguientes datos e información relevantes de estudios anteriores al problema de investigación, teorías, conceptos, definiciones y postulados que le darán un sustento teórico al trabajo de investigación.

#### **Internacional**

Oñates (2013) en su tesis sobre Factores determinantes del desempeño laboral eficiente en los directivos y trabajadores de los restaurantes turísticos del Estado Lara. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional y su objeto de estudio fue analizar los factores del desempeño laboral eficiente en los directivos y trabajadores de los restaurantes turísticos del Estado de Lara. La población fue de 62 miembros entre directivos y trabajadores y la muestra estuvo formado por 51 personas seleccionadas, se aplicó prueba piloto al personal con similares características de los restaurantes turísticos. Concluyo: que el 76.5% consideraron que los factores individuales del desempeño laboral eficiente tuvieron un rendimiento laboral muy alto cuyos factores que destacaron fueron: las capacitaciones y las responsabilidades, mientras que en igual porcentaje estimaron muy determinantes los aspectos organizacionales de los restaurantes turísticos, resaltando aspectos de estructura / cultura, la asignación de vehículos, la distribución adecuada de insumos, la disposición adecuada de los equipos y las condiciones atractivas de las infraestructuras.

Figuroa (2013) tesis sobre Actitudes inherentes del colaborador y el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional; Venezuela. El objetivo de esta investigación fue analizar las actitudes inherentes del colaborador en el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional; tomando en consideración aspectos fundamentales como las características y principios del empowerment. Además se abordaron los beneficios, requisitos y pasos para la aplicación de la herramienta. Se plantearon estrategias para integrar a las personas al empowerment. Estudio de enfoque cualitativo, concluyendo: que el empowerment trae beneficios en las actitudes inherentes al colaborador, como: aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso y autoridad, trabajo en equipo, entre otros. Cuando el empowerment es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestares e la organización, afectando su normal funcionamiento, por lo que es recomendable no descuidar ningún detalle por pequeño que parezca cuando se está inmerso en este proceso.

Arieche (2012) en su tesis sobre Evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro Venezuela. El objetivo logrado consistió en proponer el uso de herramientas de gestión tecnológica para la evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro. Investigación descriptiva, de enfoque cuantitativo con una población de 86 restaurantes turísticos, donde se aplicaron el cuestionario estructurado a los directivos y trabajadores de las organizaciones empresariales. Concluyo: los resultados obtenidos permiten realizar recomendaciones tendentes a orientar a los gerentes a tomar conciencia de su papel como gestores de la tecnología y la influencia determinante de está para generar ventaja competitiva para la empresa mediante la evaluación del desempeño del talento humano. Siguiendo los lineamientos metodológicos los actores incidentes en la competitividad del desempeño laboral en el sector productivo nacional, ubicada en el proyecto organización empresarial y gestión de capacidades competitivas y la temática gestión tecnológica y de la información.

Argueta (2012) tesis acerca de la Propuesta del empowerment como técnica de administración moderna para lograr la efectividad en las empresas de restaurantes turísticos de la zona oriental de San Salvador. El objetivo logrado fue: establecer las vías que faciliten el logro de los objetivos de la técnica de empowerment, para determinar la ruta de acción en el desarrollo empresarial de los restaurantes turísticos en San Salvador. El estudio fue descriptivo, de enfoque cuantitativo, con una muestra de 64 restaurantes turísticos de la zona del oriente; se aplicó un cuestionario estructurado. Concluye que la ruta o pasos básicos para implementar el empowerment consiste en: a) la planeación que permite realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de las empresas de restaurantes turísticos, conformar un equipo de diseños, una visión del estado futuro; b) la preparación que consiste en la fijación de objetivos del equipo, elaborar el inventario de habilidades y la fijación de metas; c) implementar, etapa que consiste en comunicar a la organización, formar equipos auto dirigidos, equipos participativos, equipos con delegación, equipos auto dirigidos; sistema de recompensa y reconocimientos; d) evaluar, que consiste en la verificación de resultados y estudios de clima organizacional.

Reyes (2010) El empowerment como estrategia gerencial en el personal administrativo de empresas de restaurantes turísticos en Maracaibo, Venezuela. El estudio como objetivo describir como es el nivel de empowerment como estrategia gerencial en el personal administrativo de empresas de restaurantes turísticos. Describiendo también las claves y características del empowerment. Para solucionar la interrogante formulada se realizó una investigación de tipo descriptiva, de campo, transeccional no experimental; con una población de 50 trabajadores entre directivos y personal administrativo, realizándose el análisis de todo el departamento a través de un censo poblacional. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de tipo escala forzada. Se recomendó, realizar una investigación de igual forma en el personal operativo de dicha empresa a fin de determinar a nivel organizacional si se aplica el empowerment como estrategia, en la implementación de empowerment, también se recomendó continuar con actividades que promuevan la participación, motivación, responsabilidad, toma de

decisiones y compromiso de los empleados a fin de mantener la productividad de los mismo dentro de la organización.

Fuentes (2009) El empowerment como técnica administrativa para mejorar la efectividad laboral de los empleados de Padecomsm Crédito de R.L. de C.V. de la región oriental”. San Miguel del salvador, Centro América. La investigación está orientada a obtener información que permitirá proponer “El empowerment como técnica administrativa para mejorar la efectividad laboral de los Empleados de Padecomsm Crédito de R.L. DE C.V. de La Región Oriental” con el propósito de integrar una filosofía nueva en la forma de administrar la empresa; fortaleciendo con ello los procesos y su adecuado desarrollo para garantizar un mejor funcionamiento organizacional mediante la implementación de esta técnica de administración moderna que permitirá lograr efectividad del recurso humano; y por ende brindar un servicio de calidad al cliente como ventaja competitiva a corto mediano y largo plazo.

Ojeda (2009) en su tesis acerca del Modelo basado en la herramienta empowerment para mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán de León, Oaxaca. En el estudio de campo se encontró que los bajos niveles de calidad de atención al cliente de la empresa estudiada se deben principalmente a deficientes prácticas administrativas en recursos humanos, el 85% del personal nunca ha recibido un curso de capacitación, el 80% nunca he recibido un ingreso extra o un reconocimiento por su buen desempeño y de un 50% de reuniones que realizan, sólo el 5% es para tratar asuntos laborales. Estas prácticas ocasionan en gran medida que dicha empresa no cumpla con las expectativas de sus clientes, pues en opinión de éstos, el trato que han recibido en un 49% considera que es regular, el 13% es malo y en un 2% es pésimo. Para dar solución al problema, se desarrolló y se propuso un modelo conceptual, basado en características de la herramienta administrativa empowerment: comunicación, capacitación y motivación. Dicho modelo se encuentra formado por el análisis de funciones de sistemas y el análisis de fallas. El modelo que se propone fue formulado para una pequeña empresa, se espera que pueda implementarse en otras compañías que

buscan mejorar la calidad de atención al cliente, una vez que haya sido adaptado a sus necesidades particulares.

Gómez (2009) en su tesis sobre Desempeño laboral del licenciado en turismo de la universidad de oriente, según la opinión del sector empresarial turístico privado de la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta. Se analiza el desempeño laboral de los Licenciados en Turismo egresados de la Escuela de Hotelería y Turismo de la Universidad de Oriente según opinión de los representantes del sector empresarial turístico privado de la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta. La investigación fue descriptiva de tipo de campo. La recolección de la información utilizó una encuesta aplicada a los representantes de dichas empresas. Los datos se organizaron según valores absolutos y porcentuales. Los resultados determinaron que: el sector empleador considera a estos Licenciados en Turismo como profesionales formados para desempeñar cargos inherentes a su profesión. El desempeño de los Licenciados en las empresas en opinión de los encuestados es excelente. Se determinó la deficiencia en algunas competencias, dentro de la función investigación, tales como las referidas al área económica y la de diseño de cursos de información y de concientización turística dentro de la función de formación, adiestramiento y reciclaje.

### **Nacional**

Najar (2011) en su tesis sobre Relación entre capacitación empresarial y desempeño laboral en trabajadores del hotel Monasterio Cusco año 2010. El objetivo fue: determinar y evaluar de qué manera se relaciona la capacitación empresarial con el desempeño laboral de los trabajadores del hotel Monasterio del Cusco, 2010. Tipo de investigación aplicado, pues se realizó un diseño experimental que requiere, para su interpretación, ser explicativo-correlacional, población personal del hotel Monasterio; muestra 80 participantes capacitados en planeamiento estratégico. Técnica encuesta, instrumento cuestionario, los datos han sido procesados y analizados con SPSS. Conclusiones: el gráfico de dispersión y el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson (0.792) se puede afirmar que existe correlación positiva considerable estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ) indicando que a mayor capacitación se tendrá mejor desempeño laboral.

El grafico de dispersión y el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson (0.852) se puede afirmar que existe correlación positiva estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ) a mayor capacitación se tendrá, mejor desempeño laboral en el personal de pisos. Según el grafico de dispersión y el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson (-0.067) se puede afirmar que no existe correlación entre la capacitación y el desempeño laboral en el personal del comedor. El grafico de dispersión y el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson (0.781) se afirma existe correlación positiva considerable estadísticamente significativo ( $p < 0.05$ ) indicando esto que a mayor capacitación del personal se tendrá y mejor desempeño laboral en el personal de recepción. El grafico de dispersión y el coeficiente de correlación  $r$  de Pearson se puede afirmar que existe correlación positiva muy fuerte estadísticamente significativa entre capacitación empresarial y el desempeño laboral del personal de cocina del hotel.

Valderrama (2011) en su investigación acerca del Potencial turístico en la comunidad de San Juan, Distrito de Yucay, Provincia de Urubamba para el desarrollo del turismo rural. Esta tesis tiene como objetivo principal, dar solución a esta problemática a través de un conjunto de propuestas que responden a los requerimientos del turismo rural. La investigación trata de identificar la riqueza turística existente en la Comunidad de San Juan y sus alrededores, otorgándoles un valor nominal a cada uno de los recursos identificados. Los resultados demuestran que la comunidad de San Juan y sus alrededores si cuentan con el potencial turístico necesario para promover el turismo rural puesto que la jerarquía alcanzada por los recursos turísticos de la zona corresponde a la jerarquía 3, medida que corresponde a todos aquellos recursos con rasgos excepcionales capaces de motivar por si solos o en conjunto con otros recursos contiguos, una corriente actual o potencial de visitantes nacionales o extranjeros, y por otro lado la comunidad de San Juan es considerada como una población en extrema pobreza, por lo que se da la necesidad de promover el desarrollo del turismo rural que tiene como objetivo promover el turismo desde un punto de vista social, económico y ecológico.

## **1.2 Bases teóricas de la investigación**

### **1.2.1 Empowerment**

El término *empowerment* establece esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilo de liderazgo, equilibrio en la utilidad- beneficios dentro del eje patrón trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo elevar el proceso de comunicación e integración de grupos humanos en torno a valores culturales de organización. Ofreciendo mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos informaciones relevantes y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Newstrom, 2006).

Su significado en español deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la empresa, desde recursos y capital hasta ventas y mercadotecnia. A través de ésta herramienta de “empoderamiento”, la organización les otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de ésta manera los objetivos propuestos. En el marco de ésta nueva filosofía empresarial, el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas (Codina, 2011).

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcázar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas (Koontz & Weichrich, 2011).

### 1.2.1.1 Actitudes inherentes del colaborador en el Proceso del Empowerment

Alemán citado por Kenmenth (2007), argumenta que no puede ser atribuido al colaborador únicamente, por lo que consideran cuatro dimensiones que proyectan la orientación del colaborador en su rol de trabajo; significado, competencia, autodeterminación e impacto, la cuales a continuación se describen:

a) **Significada.** Valor que se le asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador, involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.

b) **Competencia.** También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades haciendo uso de las habilidades que posee.

c) **Autodeterminación,** puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia a no una actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades.

d) **Impacto.** Es el grado con el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente fuera del trabajo. Cabe aclarar que la dimensión de impacto es diferentes.

### 1.2.1.2 Pasos básicos para implementar el Empowerment en la empresa

Dentro del modelo de herramienta de *empowerment* tres pasos importantes que debe tener encuentra el dueño o gerente que quiera implementar este modelo dentro de su empresa:

a) Compartir información con todos

En un principio los miembros operativos se sentirán inseguros ya que aún los trabajadores tienen duda y desconfianza en perder sus puestos laborales, y piensan que sin enseñar a los demás permanecerán mayor tiempo en el cargo que ocupa en la empresa. La herramienta del *empowerment* nos muestra lo contrario nos indica que si son diferentes áreas tienen una comunicación fluida el producto o servicio será de mejor calidad donde tanto el cliente como los

miembros del de la empresa se sentirán satisfechos y de forma indirecta aumentarán la utilidad, participación de mercado, productividad de la empresa (Delgado, 2008).

b) Crear autonomía mediante fronteras

Consiste en delimitar las capacidades y funciones de las empresas, las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Es como la orilla de un río que solo dirige la energía de las personas para que tenga dirección e impacto. También las fronteras dan seguridad al gerente (Delgado, 2008).

c) Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos

Los equipos auto dirigidos son los equipos *empowerment*, los cuales tienen la responsabilidad de todo un proceso o productos; planear, ejecutar y dirigir el trabajo desde el principio hasta el fin, y donde todos comparten igual responsabilidad. No es posible tener una organización de personas autónomas que trabajen aisladas, las unas de las otras. Se necesita depender de personas que trabajen juntas, en equipo. En un equipo los miembros se pueden basar en las destrezas y conocimientos especializados de los demás. Lo que la gerencia debe desarrollar las estrategias que capaciten a la persona. Para funcionar por su cuenta como equipo, enseñar al personal cosas que pueden hacer para depender menos, para lo cual también se necesita de un líder que los guie y dirige como verifique el proceso (Gómez, 2006).

d) Cultura administrativa

Márquez (2009), sostiene que en varias empresas hay trabajadores que han pasado por varios cargos o puestos, y que son rotados en diferentes ocupaciones con el objeto de que adquieran la experiencia y habilidad que se requiere. Por lo que la cultura administrativa logra que los trabajos sean más dependientes del jefe, pues este último es el que decide donde trabajara, y lo que debe hacer, como si solo se les paga por trabajar no por pensar. Es allí donde la cultura organizacional debe ser propicia para ello. Es aquí donde los gerente deben de aprender a delegar poder y los empleados a adquirir responsabilidades.

#### e) Cultura educativa

El mismo Márquez (2009), propone que además de la formación y capacitación que un trabajador adquiere en la empresa también es muy influyente su formación familiar y educativa que ha adquirido fuera de la empresa, ejemplo de ello es el tipo de participación que muestra un empleado: si piensa, ante de responder, espontáneamente después de la pregunta, si reflexiona la pregunta o simplemente se abstiene de responder. Como se señala su formación hace más fácil o más difícil la capacidad de participar, de entendimiento y de aprender para conformar un equipo *empowerment*.

#### f) Cultura personal

Molina (2009) afirma que la formación humana de la persona, es un factor importante también está influenciada por su ambiente personal y familiar y está relacionado con sus sueños y auto superación.

No es una pérdida de posición para el gerente delegar autoridad, ni un obstáculo en su carrera profesional.

Es preciso que se delegue correctamente, sin reservas y sin controles continuos. Como se ve, no es una tarea sencilla.

La delegación puede ser otro riesgo, pues si aparecen dudas, tenemos sobre la delegación y la capacidad de las personas, es una delegación incompleta, que no cumplirá su objetivo (Molina, 2009).

### **1.2.1.3 Diferencias entre *Empowerment* y Delegación de Funciones**

El empowerment tiene que ver con las nuevas reglas del mercado y la delegación con la empresa tradicional dentro de un contexto estable (Kenmenth, 2007):

<b>Empowerment</b>	<b>Delegación de Funciones</b>
<p>El empowerment es la creación de un ambiente de trabajo que permita a cada individuo trabajar según sus máximas capacidades.</p> <p>Descentralizar la toma de decisiones, el liderazgo. El empowerment va más allá de la delegación, por permitir a los individuos y a los equipos alcanzar resultados. Esta autonomía conduce a una democratización interna y horizontalidad de la empresa ya que muchas decisiones las toman los mismos empleados dentro de la operación.</p> <p>Lo más importante es la satisfacción del cliente.</p> <p>Empowerment es un proceso fluido, continuo, que no termina al terminar la tarea. Tiene que ver con la dirección por objetivos, la confianza y las palabras son trabajo en equipo y liderazgo.</p> <p>En el empowerment lo que importa es la tarea a realizar En un entorno de Empowerment, el mando dice: "¿Qué es lo que necesitas de mí?" "¿Cuál es tu opinión?" El trabajo se realiza en forma fluida y lo que importan son los resultados.</p>	<p>El poder de delegar significaba asignar autoridad y el mismo tiempo definir los límites.</p> <p>Tiene que ver básicamente con distribuir la autoridad en varios niveles de la jerarquía organizacional, donde cada persona se hace responsable de esa parte del trabajo de acuerdo a un procedimiento; la supervisión es constante y la responsabilidad de la tarea recae en la persona que delega</p> <p>La habilidad para producir de la empresa era más importante que el gusto y las preferencias de los clientes.</p> <p>Delegación es el enfoque por excelencia para gerenciar y capacitar gente que tiene habilidades elevadas y grandes deseos de realizar una tarea específica.</p> <p>En la delegación el mando dice: "Esto es lo que necesito de ti", "Así es como lo harás", "Así es como quiero que luzca", Se delega una tarea en concreto.</p>

Fuente: Adaptado de Kenmenth 2007.

## **1.2.2 Desempeño Laboral**

El desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, se consideran otras características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Por otro lado son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Alvarón, 2010).

### **1.2.2.1 Características del desempeño laboral**

Flores (2008) informa que el desempeño laboral corresponde a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Las características del desempeño laboral son: Adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximiza el desempeño.

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

Rodríguez (2001), el autor desarrolla aspectos referentes sobre cultura organizacional, satisfacción del trabajo, condición del líder, autoestima, trabajo en equipo y capacitación del trabajador; con los que la empresa de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar estos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores.

#### **a) Cultura organizacional**

Se define como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo

apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

#### **b) Satisfacción del trabajo**

Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

#### **c) Condición de líder**

Múltiples han sido las definiciones acerca del concepto de liderazgo. Algunas de estas se refieren al grado de cumplimiento de los roles prescritos en la estructura formal de la organización. Pero, aquí lo hemos entendido fundamentalmente en su aspecto psicosocial. Desde esta perspectiva lo hemos definido como: “la percepción grupal acerca de la capacidad de su jefe para influir espontáneamente en otros, inspirarlos y motivarlos de manera significativa para el logro de las metas, y, de modo simultáneo, aportar significativamente a la consecución de los propósitos compartidos.

#### **d) Autoestima**

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos.

#### **e) Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando

los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo denominado equipo de trabajo.

#### f) **Capacitación del trabajador**

La capacitación del trabajador es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”.

### **1.2.2.3 Pasos para un desempeño laboral eficiente**

Alvarón (2010), considera que los pasos para un buen desempeño laboral eficiente, sostiene que el desempeño comienza con la capacidad que requiere apoyo con el consiguiente esfuerzo personal para lograr las metas y objetivos empresariales.

#### a) **El desempeño comienza con la capacidad**

La capacidad cuenta con el fundamento básico de las aptitudes y habilidades, la capacidad establece la posibilidad de un individuo para desempeñarse en un alto nivel de logro. Este es el elemento central en la administración de los recursos humanos

#### b) **El desempeño requiere apoyo**

El factor de apoyo en la ecuación de desempeño elevado puede descuidarse fácilmente en la práctica gerencial cotidiana. Pero ese descuido tiene un gran costo, hasta el individuo más capaz y dedicado no alcanzará los niveles más elevados de desempeño a no ser que cuente con el apoyo apropiado. El apoyo crea un ambiente de trabajo rico en oportunidades para aplicar el propio talento para obtener la máxima ventaja. Para utilizar plenamente su capacidad los trabajadores necesitan suficientes recursos, objetivos e instrucciones claras, estar libres de reglas y restricciones laborales innecesarias y tecnologías adecuadas.

### **c) El desempeño implica esfuerzo**

Sin ninguna duda, el esfuerzo, o la disposición para trabajar arduamente en una tarea, es un componente irremplazable del lugar de trabajo de alto desempeño. Hasta los trabajadores más capaces no lograrán un alto desempeño de manera consistente a menos que estén dispuestos a rendir su máximo esfuerzo.

### **d) Diagnóstico del desempeño**

Aunque a menudo los sistemas de evaluación del desempeño pueden decir quien no se está desempeñando bien, por lo general no pueden revelar por qué. Por desgracia, las evidencias de las investigaciones sugieren que los gerentes a menudo atribuyen el desempeño deficiente a razones equivocadas. Lo irónico es que la evidencia de las investigaciones también sugiere que el desempeño propio tiende a atribuirse a las razones contrarias, cuando es nuestro desempeño el deficiente lo atribuimos a fuerzas externas, como la mala suerte u otros factores fuera de nuestro control, y si el problema es interno, entonces por lo general lo atribuimos a factores temporales como la falta de motivación o de energía.

### **e) Identificación de las fuentes del desempeño ineficaz**

El desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse a tres asuntos principales: capacidad, Motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño. Es probable que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito. Además, otros factores del ambiente del trabajo (incluso del externo, incluye cuestiones personales, familiares y de comunidad) pueden afectar el desempeño de forma positiva o negativa. (Bateman & Snell, 2008).

### **f) Evaluación del desempeño**

Alles (2009) afirma que la evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas (Bateman & Snell 2008)

### **g) Propósitos de la evaluación del desempeño**

A primera vista parece que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quién hace un buen trabajo o quién no. En realidad las evaluaciones de desempeño son una de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación. (Bateman & Snell, 2008).

### **h) Propósitos administrativos**

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación proporcionan aportaciones que se pueden utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos. La evaluación del desempeño también se relaciona de forma directa con una serie de otras funciones importantes, decisiones de promoción, transferencia y despido. Debido a las normas de igualdad en oportunidades de empleo y acción afirmativa, los empleadores deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados para poder defenderse en caso de posibles acusaciones de discriminación que se relacionen con acciones de administración, como promoción, determinación de salario, despido (Bateman & Snell, 2008).

### **i) Propósitos de desarrollo**

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sin importar el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño. Los enfoques de evaluación del desempeño más recientes enfatizan la capacitación, así como los planes de desarrollo y crecimiento para los empleados. Un enfoque de desarrollo para la evaluación reconoce que el propósito del gerente es mejorar el comportamiento en el trabajo, no solo evaluar el desempeño previo. Uno de los beneficios principales de un programa de evaluación es contar con una base sólida para mejorar el desempeño (Bateman & Snell, 2008).

#### **j) Escala de niveles de desempeño laboral**

La escala valorativa está constituida por cuatro niveles que miden y definen el desempeño laboral como son: Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente (Flores, 2008).

#### **k) Motivación para el desempeño**

Entender por qué las personas hacen lo que hacen en su trabajo no es tarea fácil para el gerente. Predecir su respuesta al último programa de productividad de la administración resulta aún más difícil. Afortunadamente, se sabe lo suficiente sobre motivación para proporcionar al gerente cuidadoso técnicas prácticas y eficaces que aumenten el esfuerzo y el rendimiento de la gente. La motivación se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Todos los comportamientos, con excepción de los reflejos involuntarios como los parpadeos oculares (que tienen poca relación con la administración), son motivados (Bateman & Snell, 2004).

### **1.2.3. Reglamento de Restaurantes calificados como turísticos**

#### **Artículo 16° Calificación de restaurantes como turístico**

Según el MINCETUR (2006), Se podrá solicitar la calificación especial de "Restaurante Turístico", para restaurantes de 3, 4 o 5 tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

- Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación.
- Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana.
- Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, Artesanales y afines) en forma permanente.
- Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

#### **Requisitos mínimos de Restaurantes Tres Tenedores**

Según el MINCETUR (2006) los restaurantes para obtener la categoría tres tenedores deben cumplir las siguientes condiciones:

## **Condiciones Generales**

En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnica moderna. El mobiliario y los elementos decorativos serán de calidad. Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes, los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados. Vajilla, cristalería y cubiertos estarán en buena calidad y en perfecto estado de conservación.

## **Condiciones Particulares**

Dependencias e instalaciones de uso general

Instalaciones de Servicio, Personal.

### **1.3 Definiciones Conceptuales**

**Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización (Robbins, 2009).

**Compromiso:** el compromiso es como acuerdo para que logre lo que cada integrante del equipo. Significa que “yo creo en lo que vamos a hacer” para lo que enfoco todas mis habilidades y energía (Kenmenth, 2007)

**Confianza:** implica que comparten ideas, se atienden las ideas de otro debe existir seguridad y aunque se puede criticar, no se destruyen las ideas de otros. Debe existir aceptación y respeto mutuo (Kenmenth, 2007).

**Desempeño:** “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2006).

**Empowerment:** señala que el termino *empowerment* significa habilitar, conceder permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la

iniciativa en otros. Se entiende que el *empowerment* es sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar objetivos de calidad del servicio. (Molina, 2006). Trabajo en equipo: Es un conjunto de personas cuyo propósito de *empowerment* es ser equipo en el que logran todas las tareas mediante interrelación de sus integrantes (Kenmenth, 2007).

**La motivación:** se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Todos los comportamientos, con excepción de los reflejos involuntarios como los parpadeos oculares (que tienen poca relación con la administración), son motivados (Bateman & Snell, 2004).

**Liderazgo:** “Es el arte de influir directa o indirectamente en los subordinados; así, tener la destreza de crear las condiciones para permitir que la organización alcance exitosamente la misión encomendada” (Moya, 2008).

**Productividad:** Indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios (Colmenares, 2007).

**Satisfacción del trabajo:** Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales (Niria Quintero et al, 2008).

## **1.4 Formulación de la Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis general**

Ho: No existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

H1: Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

1. Existe relación significativa entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

2. Existe relación significativa entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso del empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

3. Existe relación significativa entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

4. Existe relación significativa entre las ventajas en la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

### **1.5 Variables e Indicadores**

#### **Variable 1: Empowerment**

Siendo una variable ordinal se medirá el proceso estratégico, se medirá a través de las dimensiones, indicadores e ítems o preguntas, mediante la escala Likert

#### **Indicadores**

- Orientación
- Conocimiento y habilidad
- Motivación
- Equipos empowerment
- Participación y autonomía
- Liderazgo
- Significado
- Competencia
- Autodeterminación
- Impacto

## **Variable 2: Desempeño laboral**

Son todos los procesos y actividades que se desarrollan en la medición de la variable 2 cuya medición se realiza a través de las dimensiones, indicadores e ítems o preguntas, mediante la escala Likert

### **Indicadores**

- Adaptabilidad
- Comunicación
- Iniciativa
- Conocimientos
- Trabajo en equipo
- Estándares de trabajo
- Desarrollo de talentos
- Potencia el diseño de trabajo
- Maximiza el desempeño

## CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1 Tipo de investigación

La investigación fue de enfoque mixto cuantitativo y cualitativo y de nivel correlacional.

Enfoque cuantitativo, porque en el procesamiento y análisis de datos se utilizaron la estadística y la matemática.

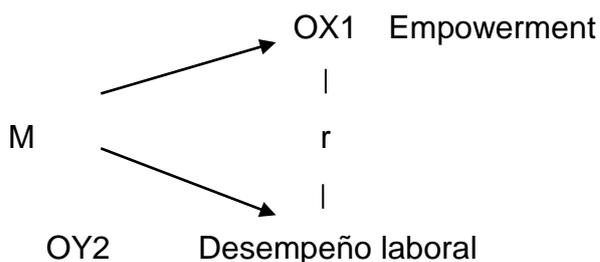
Enfoque cualitativo: porque sirvió para comprender y entender la realidad problemática.

De nivel correlacional, porque la investigación tiene por objeto estudiar la correlación significativa o no significativa entre las variables de estudio.

### 2.2 Diseño

La investigación que se realizó fue de diseño correlacional, no experimental y Transeccional, debido a que la recolección de datos que se llevó a cabo fue tan sólo en un momento dado.

En la investigación se analizó la interrelación significativa o no significativa entre la variable 1 y variable 2 que para el caso es la de empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz; cuyo diagrama fue:



Donde

M = Muestra

OX1 = Observación de la variable 1

r = Relación

OY2 = Observación de la variable 2

### **2.3 Nivel o profundidad**

El presente trabajo de investigación fue de nivel observacional – correlacional; porque los datos e información se recopilaron de la realidad natural según las características y propiedades de las variables; sin manipularlas y luego se correlacionaron las dimensiones, con base a los objetivos y la formulación de las hipótesis.

### **2.4 Enfoque**

Enfoque: fue el enfoque Cuantitativo; porque en el procesamiento y análisis estadístico de datos se utilizó la matemática y la estadística.

Los procedimientos a utilizar fueron: coordinación con los Gerentes y/o administrativos de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz, haciendo conocer los objetivos de la investigación para que autoricen la aplicación de los instrumentos de medición en forma grupal o individual, acerca del estudio de las variables e indicadores de medición. Una vez recolectada los datos fue necesario realizar el procesamiento de datos utilizando el Programa estadístico SPSS versión 20.0.

### **2.5 Población y muestra**

#### **2.5.1 Población**

Estuvo conformada por los siguientes estratos:

N = 110 Gerentes/ Administradores y trabajadores

N<sub>1</sub>: 100 Trabajadores

N<sub>2</sub>: 10 Gerentes o Administradores

### 2.5.2 Muestra

La muestra estuvo constituida por 10 gerentes y/o administradores de los restaurantes. Y 80 trabajadores como resultado de la aplicación de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Nz^2p(1-p)}{(N-1)d^2 + z^2p(1-p)}$$

N = población

Z = 1.96, para un nivel de confianza del 95%

d = 0.05 como margen de error

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

n = Tamaño de muestra

n= 80 trabajadores de los restaurantes turísticos

n = 10 Gerentes o Administradores

### 2.6 Definición y operacionalización de variables

#### Variable 1: Empowerment

El término empowerment establece esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilo de liderazgo, equilibrio en la utilidad- beneficios dentro del eje patrón trabajador, planeación de vida y carrera del personal y sobre todo elevar el proceso de comunicación e integración de grupos humanos en torno a valores culturales de organización. Ofreciendo mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos informaciones relevantes y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

## **Variable 2: Desempeño laboral**

El desempeño laboral como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, se consideran otras características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que puedan afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. Por otro lado, son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

## Operacionalización de variables

VARIABLE	INDICADORES
<b>Variable 1: Empowerment</b>	Orientación
	Conocimiento y habilidad
	Motivación
	Equipos empowerment
	Participación y autonomía
	Liderazgo
	Significado
	Competencia
	Autodeterminación
	Impacto
	Compartir información con todos
	Crear autonomía mediante fronteras
	Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos
	Mejora la calidad del trabajo y del proceso
	Cuenta con equipo de trabajo sólido y más ágil
	Aumenta credibilidad y habilidad de trabajadores
	Alcanza mayor confianza de trabajadores en toma de decisiones
	Cultura administrativa
	Cultura educativa
	Cultura personal
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>	Adaptabilidad
	Comunicación
	Iniciativa
	Conocimientos
	Trabajo en equipo
	Estándares de trabajo
	Desarrollo de talentos
	Potencia el diseño de trabajo
	Maximiza el desempeño
	Cultura organizacional
	Satisfacción del trabajo
	Condición del líder
	Autoestima
	Trabajo en equipo
	Capacitación del trabajador
	El desempeño comienza con la capacidad
	El desempeño requiere apoyo
	El desempeño implica esfuerzo
	Propósitos administrativos
	Propósitos de desarrollo
	Muy bueno
	Bueno
	Regular
	Deficiente

## 2.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se aplicaron las siguientes Técnicas:

- **Entrevista:** fue una situación de interacción dinámica por medio, ante todo, del lenguaje entre dos personas (entrevistador y entrevistado) en la que se produce un intercambio de información (opiniones, sentimientos, etc.) con un objeto definido. El entrevistador debe crear una atmósfera de confianza y ayudar a la persona entrevistada para que se muestre a gusto e inclina a hablar; sentir un sincero interés por problemas del entrevistado, teniendo en cuenta que es muy irritante para una persona el descubrir que el entrevistador muestra una intención artificial y falsa, escuchar paciente y amablemente, adoptando una postura atenta. (Bustamante, 2010).
- **Encuesta:** fue una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrelación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población (García, 2011).
- **Análisis documental:** fue un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación (Rubio, 2011).

Se aplicaron los siguientes instrumentos:

- **Guía de entrevista:** llamado también protocolo de preguntas es el resultado de lecturas de indicadores relacionados al cuadro de operacionalización de variables, reconocimiento por medio de observaciones o conversaciones del contexto donde se aplican las técnicas, discusiones con expertos o conocedores del tema y la creatividad del investigador o investigadora. Un buen protocolo más que un listado de preguntas es una guía (para el interrogador y la para el interrogado) en el proceso de recolección (técnica) y registro (instrumento) de los datos, a la vez provee de un esquema preliminar

para la posterior organización y análisis de los datos. En las entrevistas el protocolo o guía de entrevista es un listado de temas en torno a los cuales se establecen preguntas abiertas que generan y permiten mantener el proceso de interacción entre el entrevistador y el entrevistado.

- **Escala Likert:** es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo. Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, están organizadas en baterías y tienen un mismo esquema de mención, permitiendo que el entrevistado aprenda rápidamente el sistema de respuestas. La principal ventaja que tienen es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert (psicólogo creador de esta escala) procuro dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistador (Barrios, 2011).
- **Fichas de campo:**  
Sirven para recolectar información sobre la población a investigar, anotando los hechos significativos. Entre las fichas utilizadas en la presente investigación fueron:

**Ficha de crítica:** sirvieron para recoger las opiniones contrarias a las que se sostienen en el tema del que se trató, también sirvió para sintetizar y criticar los textos o párrafos de las fuentes bibliográficas que se utilizaron en el proceso de investigación

**Ficha textual:** consistió en transcribir o copiar textualmente el mensaje del autor, consignando el fichaje de acuerdo al sistema APA. Se recogieron citas textuales transcribiendo exacta y precisamente de una idea expresada por un autor que contenía una idea significativa; por lo que esta información se transcribió tal y como aparecía en el texto original.

**Ficha de resumen:** fue una ficha que contuvo en forma abreviada los aspectos más importantes de un tema de estudio, o el resumen de una lectura. Fue de gran utilidad, ya que además de su fin primordial de facilitar el aprendizaje de la

materia, sirvió para adiestrar en la relación y jerarquización de conceptos. Su forma de utilización fue: se encabezó con el título del tema que se refieren al tema específico y un número que permitió organizarlas en el contenido.

**Ficha hemerográfica:** esta ficha se utilizó para guardar información o datos de alguna revista, o datos de internet. Los datos que contenían una ficha hemerográfica fueron: título de la publicación (subrayado), nombre del director o autor, periodicidad, lugar de educación.

**Ficha bibliográfica:** que fue una ficha pequeña, destinada a anotar los datos de un libro o artículo. Estas fichas **se** hicieron para los libros o artículos que eventualmente fueron útiles a nuestra investigación, no sólo para los que se encontraron físicamente o leído. En ellas se registraron las fuentes encontradas, por ejemplo, en el catálogo de una biblioteca, en una bibliografía, en índices de publicaciones.

## **2.8 Técnicas para el procesamiento de la información**

El procesamiento y análisis estadístico se desarrolló mediante la aplicación del programa estadístico SPSS que ayudó a la clasificación, ordenamiento y codificación de datos, la tabulación y la presentación de datos en tablas y gráficos. La contrastación y validación de las hipótesis se realizaron con el estadístico no paramétrico Chi cuadrado, con el fin de contrastar y validar la hipótesis; luego se realizó el análisis e interpretación de datos y posterior discusión que comprenderá las 4 fases: presentación del porcentaje más alto de los resultados, definición teórica de la variable en estudio, con el fin de relacionar con los resultados empíricos; contrastación de los antecedentes con los resultados empíricos y el parafraseo, que consistió en hacer un comentario imparcial sobre los resultados empíricos y las propuestas teóricas.

## 2.9 Matriz de consistencia

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
¿Cuál es la relación entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014?	Determinar la relación entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.	Ho: No existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.  H1: Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.	<b>V1:</b> <b>Empowerment</b>          <b>V2:</b> <b>Desempeño laboral</b>	<b>Diseño de la investigación</b>  Diseño correlacional, No experimental  <b>Población, Muestra y Muestreo</b>  N =100 trabajadores de los restaurantes turísticos n = 80 trabajadores de los restaurantes turísticos  <b>Operacionalización de variables</b>  <b>Técnicas de recolección de datos</b>  <b>Técnicas:</b> Encuesta  <b>Instrumentos:</b>
<b>PROBLEMA ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b>		
¿Cuál es la relación	Determinar la relación	Existe relación significativa		

<p>entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso del empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral en los trabajadores de los</p>	<p>entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014.</p> <p>Determinar la relación entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso del empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos</p>	<p>entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.</p> <p>Existe relación significativa entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso del empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.</p> <p>Existe relación significativa entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los</p>		<p>Cuestionario estructurado</p> <p><b>Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos</b></p> <p>Programa Estadístico SPSS Versión 21.0</p> <p>Estadístico no paramétrico para variables independientes Chi Cuadrado. (<math>X^2</math>).</p> <p><b>Aspectos éticos</b></p> <p>Principio de No Maleficencia:</p> <p>Principio de respeto a la dignidad humana.</p> <p>Principio de Justicia</p> <p>Anonimato</p> <p>Privacidad</p> <p>Honestidad</p>
---	---	--	--	--

<p>restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para un desempeño laboral eficiente en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las ventajas en la implementación del empowerment y los</p>	<p>de la Ciudad de Huaraz en el 2014.</p> <p>Determinar la relación entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para un desempeño laboral eficiente en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014.</p> <p>Determinar la relación entre las ventajas en la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral</p>	<p>pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.</p> <p>Existe relación significativa entre las ventajas en la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.</p>		<p>Consentimiento informado</p>
---	---	---	--	---------------------------------

pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores en los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014?	eficiente en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014.			
---	---	--	--	--

## **2.10 Aspectos éticos**

### **Principio de No Maleficencia:**

Se realizó teniendo en cuenta el no causar daño ni transgredir a la persona, para proteger su integridad física, psicológica; es por eso que se aplicó procedimientos técnicos adecuados, formulando preguntas claras y sin lastimar, para una obtención de información real; y además lograr la participación de las personas entrevistadas.

### **Principio de Respeto a la Dignidad Humana:**

Los participantes tuvieron derecho a decidir voluntariamente a participar en el estudio, como la información y el propósito del estudio o procedimiento de la ejecución del trabajo. La investigadora tuvo la obligación de respetar y proteger a los participantes contra cualquier coerción.

### **Anonimato**

Se aplicó el cuestionario indicándoles a los estudiantes que la investigación fue anónima y que la información obtenida fue solo para fines de la investigación.

### **Privacidad**

Toda la información recibida en el presente estudio se mantuvo en secreto y se evitó ser expuesto respetando la intimidad de los estudiantes, siendo útil solo para fines de la investigación.

### **Honestidad**

Se informó a los estudiantes los fines de la investigación, cuyos resultados se encontraron plasmados en el presente estudio.

### **Consentimiento informado**

Sólo se trabajó con los estudiantes que aceptaron voluntariamente participar en el presente trabajo de investigación, previamente se le informó sobre los objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1 Resultados Cuantitativos

Tabla N° 01: Empowermet

EMPOWERMENT	Frecuencia	Porcentaje
Buena	15	19%
Regular	45	56%
Malo	20	25%
Total	80	100%

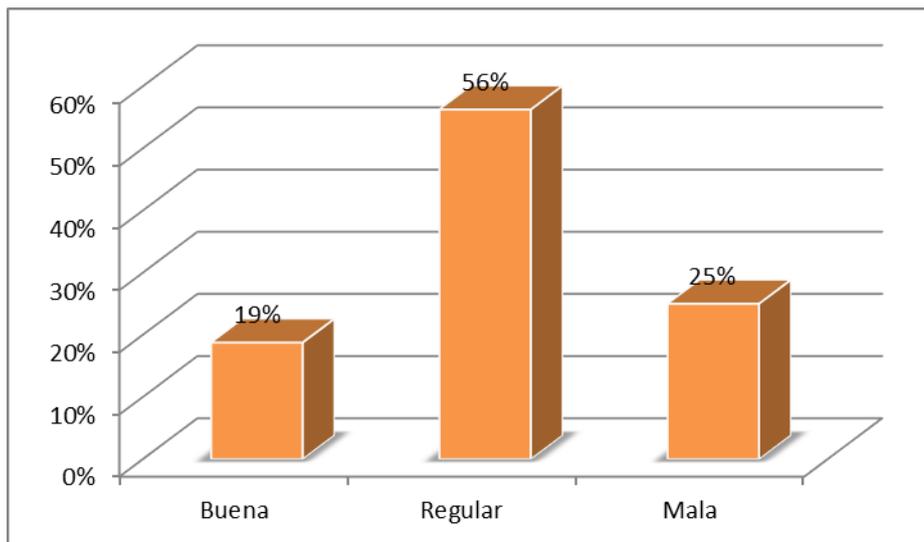


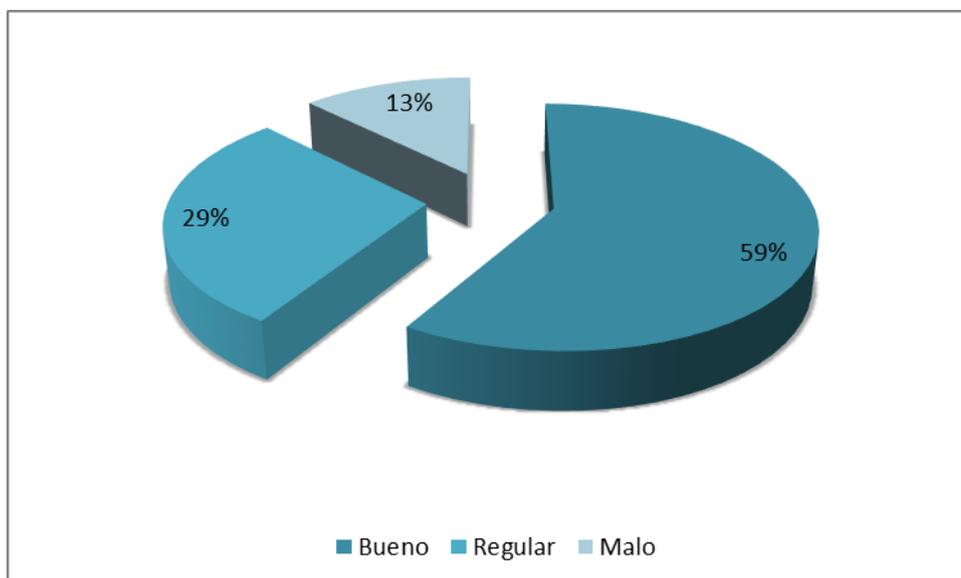
Gráfico N° 01: Empowermet

En la tabla N° 01, se puede apreciar que el 56% indicó que el empowerment es regular en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz, el 19% indicó que es bueno y solamente el 25% indicó que es malo.

**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla N° 02: Desempeño laboral**

<b>DESEMPEÑO</b>		
<b>LABORAL</b>	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	47	59%
Regular	23	29%
Malo	10	13%
Total	80	100%



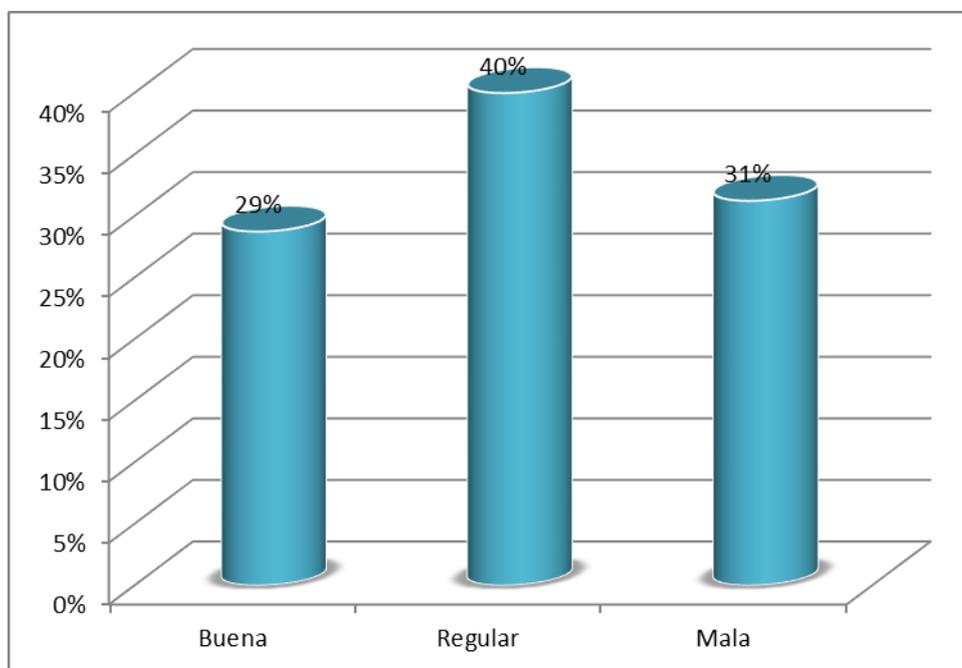
**Gráfico N° 02: Desempeño laboral**

En la tabla N° 02, se puede apreciar que el 59% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que el desempeño laboral es bueno, el 29% indicó que es Regular y solamente el 13% indicó que es malo.

**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla N° 03: Elementos para crear empowerment**

<b>ELEMENTOS PARA CREAR EMPOWERMENT</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	23	29%
Regular	32	40%
Mala	25	31%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



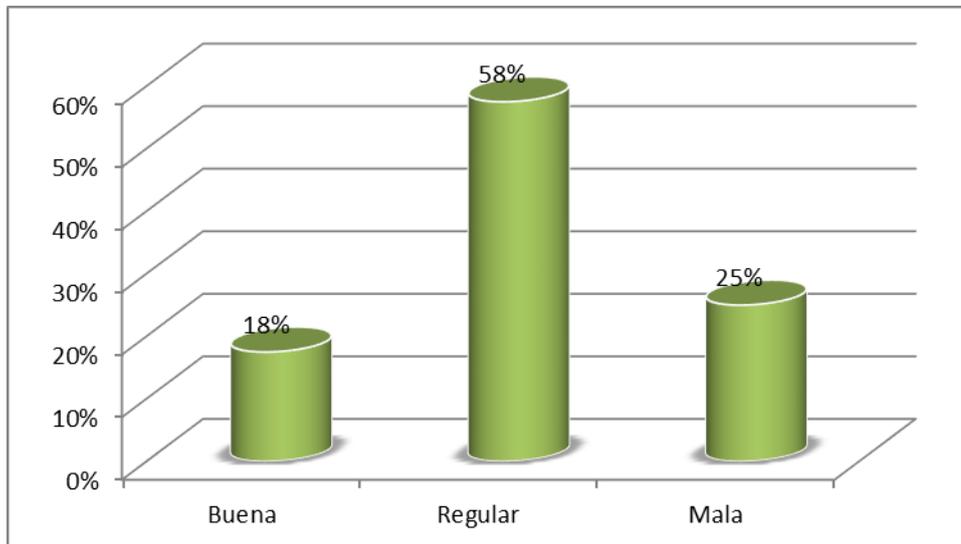
**Gráfico N° 03: Elementos para crear empowerment**

En la tabla N° 03, se puede apreciar que el 40% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que los elementos para crear empowerment es regular, el 31% indicó que es mala y solamente el 29% indicó que es buena.

**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla N° 04: Características del desempeño laboral**

<b>CARACTERISTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>	Frecuencia	Porcentaje
Buena	14	18%
Regular	46	58%
Mala	20	25%
Total	80	100%



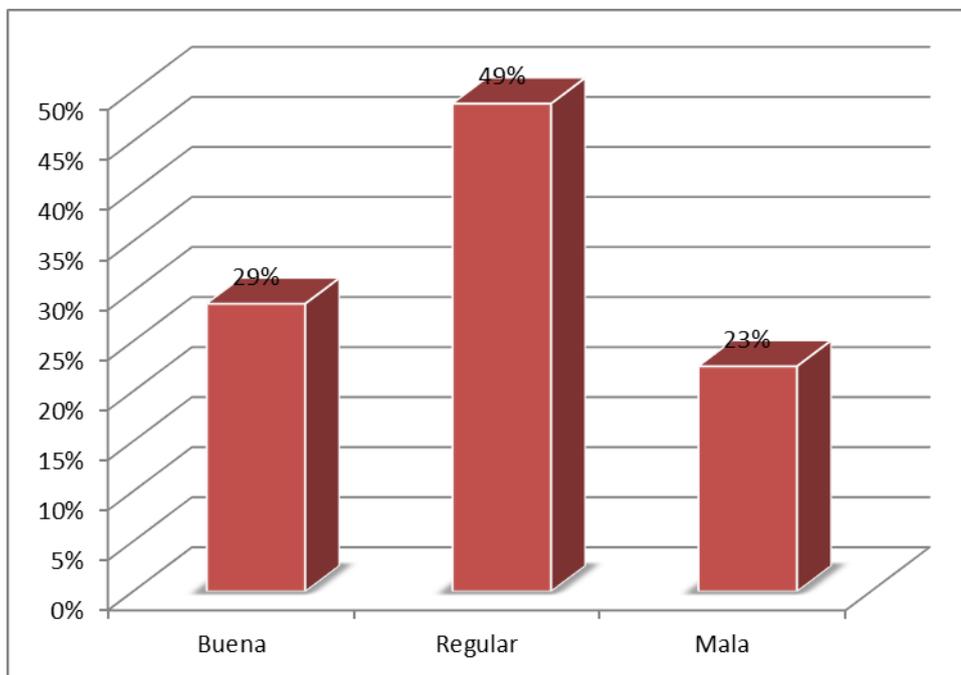
**Gráfico N° 04: Características del desempeño laboral**

En la tabla N° 04, se puede apreciar que el 58% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que las características del desempeño laboral es regular, el 25% indicó que es mala y solamente el 18% indicó que es buena.

**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla N° 05: Actitudes inherentes del colaborador**

<b>ACTITUDES INHERENTES DEL COLABORADOR</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	23	29%
Regular	39	49%
Mala	18	23%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



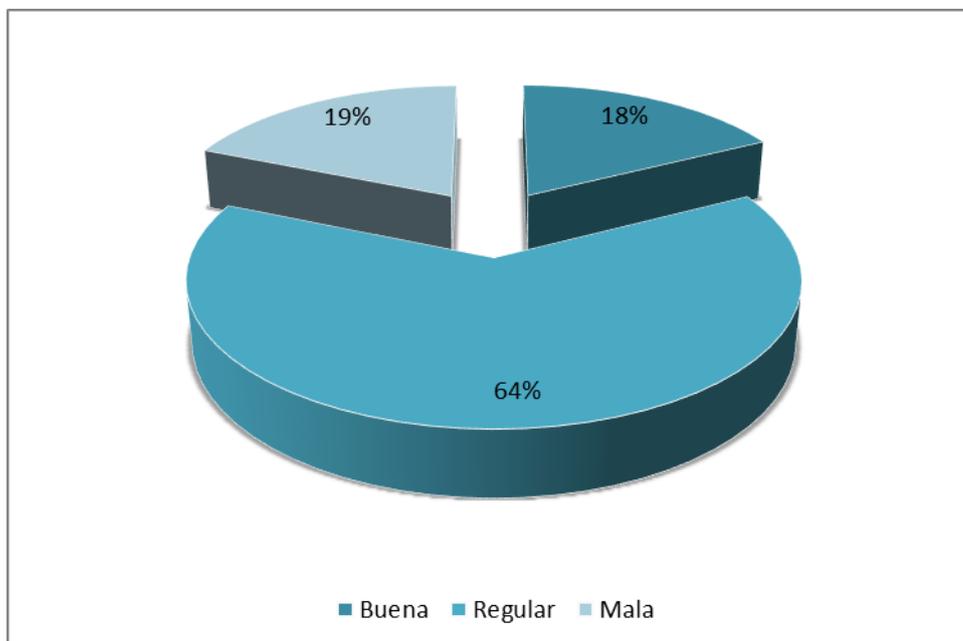
**Gráfico N° 05: Actitudes inherentes del colaborador**

En la tabla N° 05, se puede apreciar que el 49% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que las actitudes inherentes del colaborador es regular, el 29% indicó que es buena y solamente el 23% indicó que es mala.

**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla N° 06: Factores que influyen en del desempeño laboral**

<b>FACTORES QUE INFLUYEN EN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>LABORAL</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	14	18%
Regular	51	64%
Mala	15	19%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



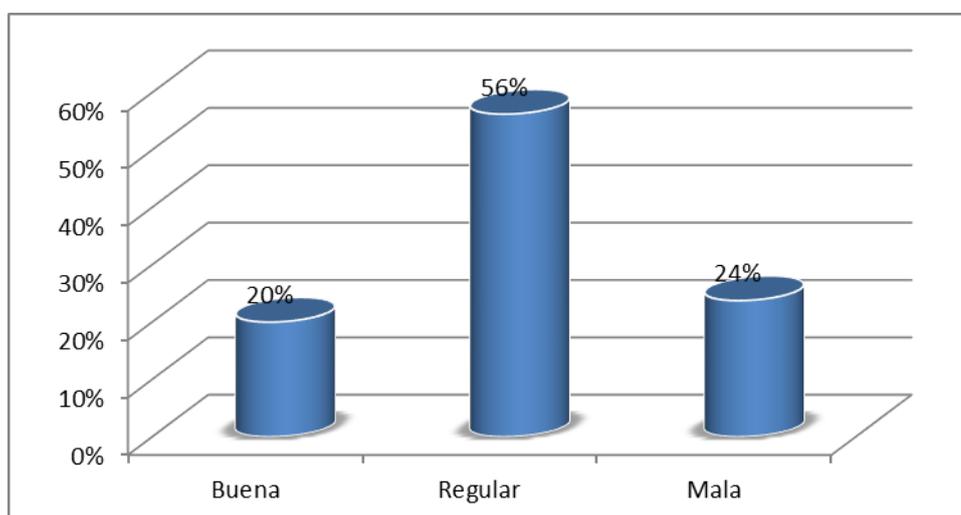
**Gráfico N° 06: Factores que influyen en del desempeño laboral**

En la tabla N° 06, se puede apreciar que el 64% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que los factores que influyen en el desempeño laboral es regular, el 19% indicó que es mala y solamente el 18% indicó que es buena.

**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla N° 07: Pasos básicos**

<b>PASOS BASICOS</b>	Frecuencia	Porcentaje
Buena	16	20%
Regular	45	56%
Mala	19	24%
Total	80	100%



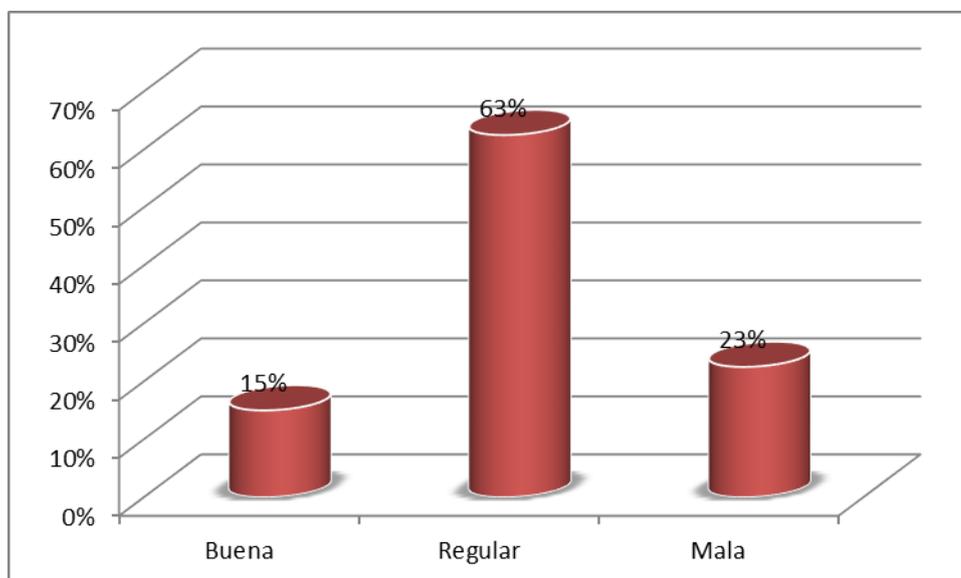
**Gráfico N° 07: Pasos básicos**

En la tabla N° 07, se puede apreciar que el 56% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que los pasos básicos para implementar el empoderamiento es regular, el 24% indicó que es mala y solamente el 20% indicó que es buena.

**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla N° 08: Desempeño laboral eficiente**

<b>DESEMPEÑO</b>		
<b>LABORAL EFICIENTE</b>	Frecuencia	Porcentaje
Buena	12	15%
Regular	50	63%
Mala	18	23%
Total	80	100%



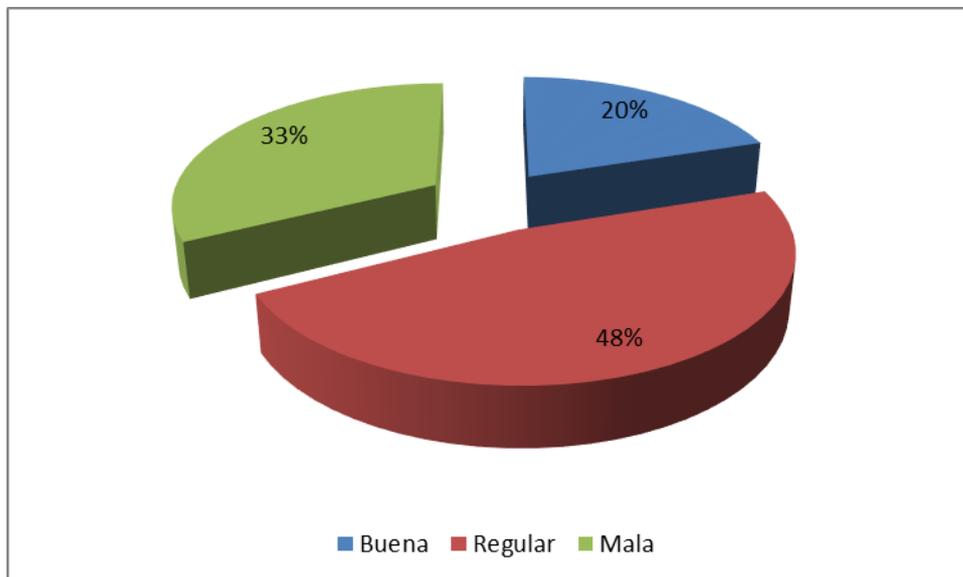
**Gráfico N° 08: Desempeño laboral eficiente**

En la tabla N° 08, se puede apreciar que el 63% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que el desempeño laboral eficiente es regular, el 23% indicó que es mala y solamente el 15% indicó que es buena.

**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla N° 09: Ventajas de la implementación**

<b>VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACION</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	16	20%
Regular	38	48%
Mala	26	33%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>



**Gráfico N° 09: Ventajas de la implementación**

En la tabla N° 09, se puede apreciar que el 48% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que las ventajas de la implementación del empowerment es regular, el 33% indicó que es mala y solamente el 20% en indicó que es buena.

**Fuente de Elaboración:** Propio

## 3.2 Resultados Cualitativos

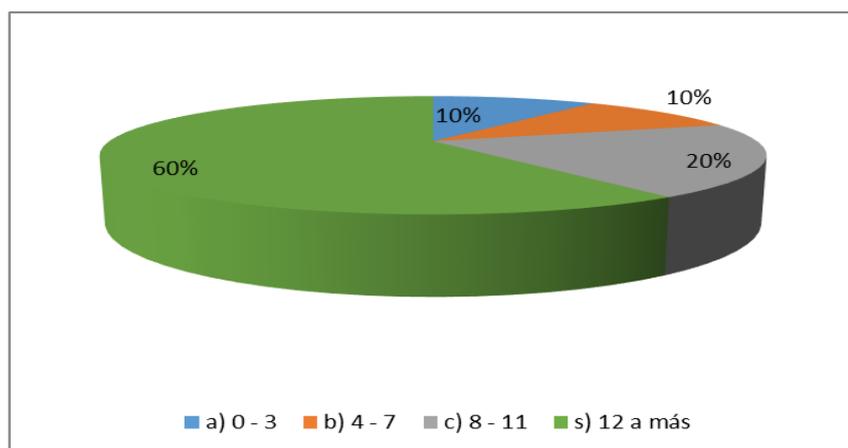
### 3.2.1 Datos Demográficos

**Tabla 10.**

**Distribución de la muestra, según tiempo de servicio**

Tiempo de servicio	fi	%
a) 0 - 3	01	10
b) 4 - 7	01	10
c) 8 - 11	02	20
s) 12 a más	06	60
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerentes y/o administradores de los restaurantes turísticos de Huaraz



**Gráfico N° 10: Tiempo de servicio**

Como se puede observar en la tabla 10 del 100% igual a 10 gerentes y/o administradores de los restaurantes turísticos de Huaraz, el 60% tenían de 12 a más años de servicios en el puesto laboral; mientras que el 10% contaban de 0 – 3 años de servicios y otro 10% de 4 – 7 años; seguido por el 20% que tenían de 8 – 11 años de servicio.

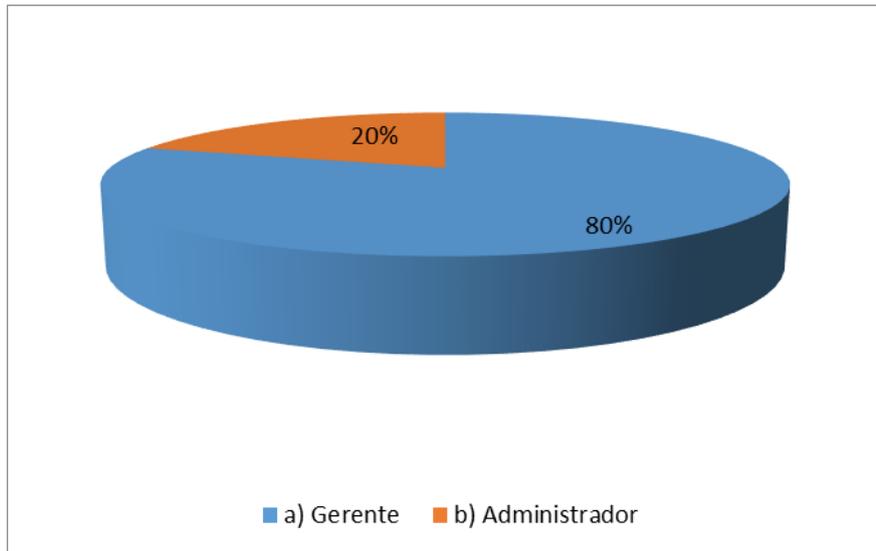
**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla 11.**

**Distribución de la muestra, según cargo que ocupa**

<b>Cargo que ocupa</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Gerente	08	80
b) Administrador	02	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerentes y/o administradores de los restaurantes turísticos de Huaraz



**Gráfico N° 11: Cargo que ocupa**

Como se puede verificar en la tabla 11 del 100% igual 10 elementos de la muestra entrevistados, el 80% tenían el cargo de gerentes y el 20% tenían el cargo de administrador.

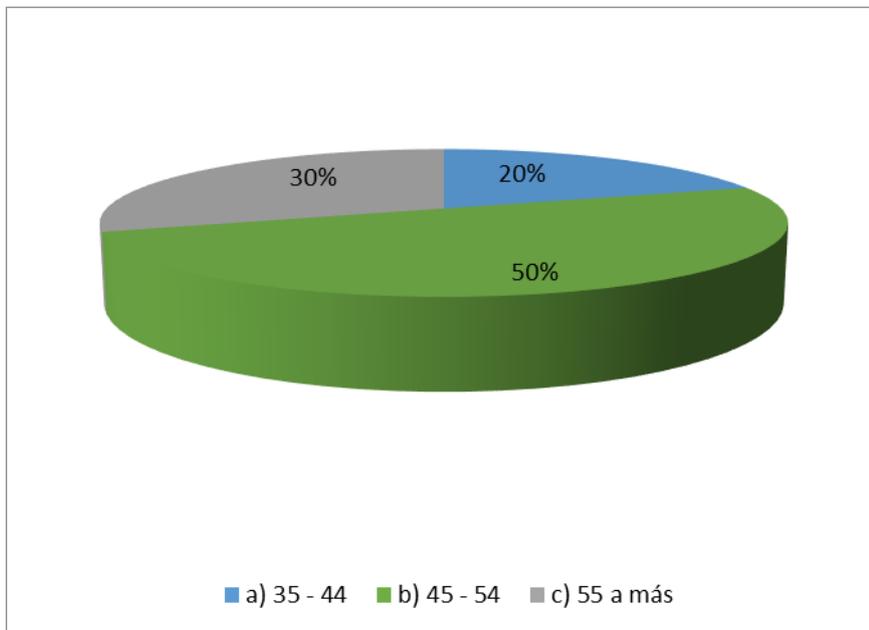
**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla 12.**

**Distribución de la muestra, según edad**

<b>Edad</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) 35 - 44	02	20
b) 45 - 54	05	50
c) 55 a más	03	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerentes y/o administradores de los restaurantes turísticos de Huaraz



**Gráfico N° 12: Edad**

En el presente tabla se observa que del total de 100% de gerentes y/o administradores entrevistados, el 50% tenían de 45 – 54 años, el 30% de 55 años a más y el 20% de 35 – 44 años.

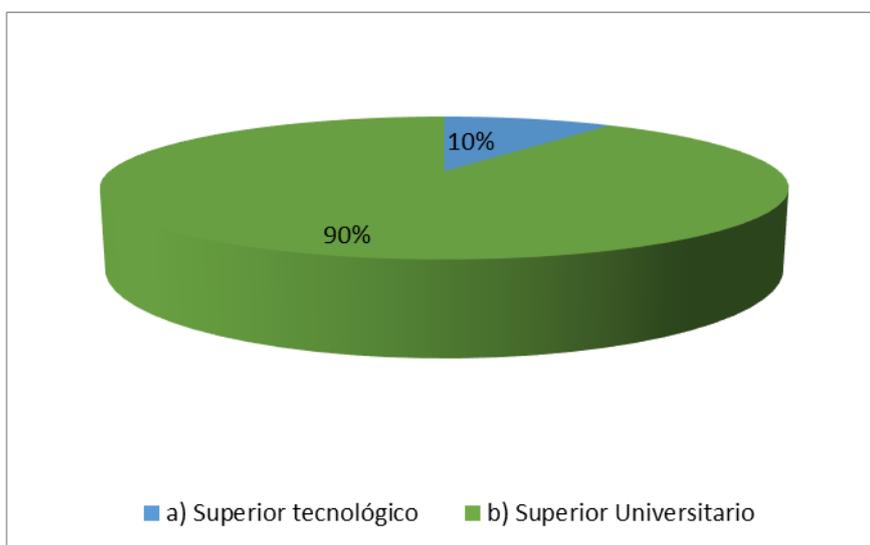
**Fuente de Elaboración:** Propio

**Tabla 13.**

**Distribución de la muestra, según nivel educativo**

<b>Nivel educativo</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Superior tecnológico	01	10
b) Superior Universitario	09	90
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Gerentes y/o administradores de los restaurantes turísticos de Huaraz



**Gráfico N° 13: Nivel educativo**

En la presente tabla se observa que del 100% igual a 10 gerentes /administradores entrevistados, el 90% tenían estudios de educación superior universitaria, mientras que el 10% tenían estudios de nivel superior tecnológico.

### Tabla de Grado de liderazgo

#### Resultados de la opinión de la muestra relacionado a los grados o niveles de liderazgo

Niveles de liderazgo	RESULTADOS	
	fi	%
Líder por derecho	20	25
Líder por permiso	10	12.5
Líder por resultados	30	37.50
Líder por reproducción	10	12.5
Líder por respeto	10	12.5
TOTAL	80	100

Como se puede apreciar en la tabla, los encuestados afirmaron que perciben más al líder por resultados e, un 37.50%.

Para recolectar las opiniones de los gerentes/administradores de los restaurantes turísticos de Huaraz, fue necesario aplicar las guías de entrevista a profundidad, para entender y comprender mejor la realidad, cuyos resultados se presentan a continuación:

ÍTEM	¿Ud. ha tenido problemas con los trabajadores para crear empowerment?	Categorías
1	<p>I1, I2, I4, I9; opinaron que cada trabajadora tenía una posición individualista y no querían compartir roles ni responsabilidades y no utilizaban el empowerment.</p> <p>I3, V6, I8; fue difícil definir normas para el trabajado en equipo porque evitaban situaciones nuevas y pocos entendieron su compromiso con el restaurante.</p> <p>I5, I7, I9, I10; hubo resistencia al cambio, por falta de identidad grupal y no utilizaban el empowerment por lo que gran porcentaje se negaron al cambio.</p>	<p>El problema de resistencia al cambio fue muy notorio al inicio.</p>

ÍTEM	¿Qué pasos básicos implementó Ud. en el empowerment del trabajador de restaurante?	Categorías
2	<p>I1, I2, I3, I10; opinaron haber diseñado adecuadamente los puestos de trabajo definiendo los objetivos del restaurante y proponiendo la visión del proyecto, luego compartieron con los trabajadores y crearon equipos de trabajo.</p> <p>I4, I5, I6, I7; se preocuparon por formar equipos de trabajo y desarrollaron la organización de restaurante definiendo los sistemas de gestión del desempeño con una retribución al trabajador.</p> <p>I8, I9; informaron haber implementado sistemas de comunicación para tener una retroalimentación sobre el sistema de restaurantes y los formaron a los trabajadores en liderazgo y delegación de funciones.</p>	<p>El factor gerencial y/o administrativo jugó un papel muy importante en la implementación del empowerment</p>

ÍTEM	¿Qué ventajas encuentra Ud. con la implementación del empowerment?	Categorías
3	<p>I1, I3, I5, I6, I7; la percepción de las ventajas por parte del gerente/administrador es que los trabajadores perciben que sus puestos generan valor, participan en la toma de decisiones, consideran el trabajo como un reto, combinan el tener que hacer por querer hacer y valoran mucho su puesto de trabajo.</p> <p>I2, I4, I8, I9, I10; la ventaja es que los trabajadores aumentaron su nivel responsabilidad, tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa ahora saben dónde están ubicados, son muy responsables, son participativos y se ayudan mutuamente.</p>	Los gerentes/administradores perciben ventajas positivas en el empowerment

ÍTEM	¿Qué características percibe Ud. sobre el desempeño laboral de sus colaboradores en el restaurante?	Categorías
4	<p>I1, I2, I8, I10; las características que observaron los gerentes/administradores sobre el desempeño laboral, notaron que hay más organización en el trabajo y brindan mejor calidad de servicio al cliente, tienen más orden y visión de mejorar, son más puntuales y responsables en sus tareas personales y de equipo, cuidan no desperdiciar insumos en la preparación de alimentos.</p> <p>I3, I7; demuestran más motivación y trabajo técnico, se percibe más cooperación y ayuda entre ellos.</p> <p>I4, I5, I6, I9; cuidan mucho la seguridad en todas las áreas del restaurante, la comida que preparan sirven adecuadamente, cumplen las reglas de seguridad e higiene.</p>	Se percibe mayor organización laboral de los trabajadores para brindar mejor calidad de servicio

ÍTEM	¿Qué factores que inciden el desempeño laboral eficiente percibe Ud. en los trabajadores del restaurante?	Categorías
5	<p>I1, I2, I3, I6, I8; los factores que inciden en el desempeño laboral fueron la capacitación, el acompañamiento y monitoreo permanente y la orientación preventiva de riesgos para evitar accidentes, el clima laboral en el restaurante a satisfacción del trabajador y la información suficiente y adecuada al trabajador sobre sus tareas y funciones</p> <p>I4, I5, I7; la protección del trabajador ante cualquier riesgo, el cuidado de la salud del trabajador por parte de la gerencia/administración, el adecuado equipo de protección física del trabajador para su desempeño.</p> <p>I9, I10; la valoración del esfuerzo del trabajador del restaurante y los reconocimientos e incentivos laborales al mejor desempeño y todos en su conjunto.</p>	<p>Los factores que inciden en el desempeño laboral se basan en la capacitación, monitoreo, protección de riesgos y salud, clima laboral y valoración del esfuerzo del trabajador</p>

### 3.3 Resultados de Hipótesis

#### 3.3.1 Hipótesis de investigación:

Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

### 3.3.2 Hipótesis estadística:

$H_0$ : No Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

$H_1$ : Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

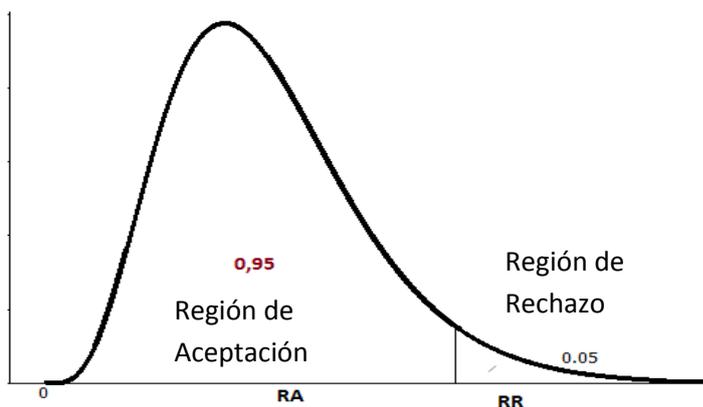
#### Nivel de significación:

$$\alpha = 0,05$$

#### Función de prueba

Para realizar la prueba de la presente hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de la independencia de criterios (Ji cuadrado para dos muestras), porque las variables analizadas son de tipo cualitativo

#### Región crítica



EMPOWERMENT	EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES			Total
	Bajo	Medio	Alto	
Bajo	5	8	2	15
Medio	28	11	6	45
Alto	14	4	2	20
Total	47	23	10	80

Chi cuadrado de Pearson = 6,282    g.l =4     $p > 0,05$      $p = 0,179$

Correlación de Spearman = -0,180

### **Conclusión:**

No existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo que se puede afirmar que no existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo tanto no se acepta la hipótesis de investigación al 95% de confianza.

### **3.3.3 Hipótesis específica 1**

#### **3.3.3.1 Hipótesis de investigación:**

Existe relación significativa entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

### 3.3.3.2 Hipótesis estadística:

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

#### Nivel de significación:

$\alpha = 0,05$

#### Función de prueba

Para realizar la prueba de la presente hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de la independencia de criterios (Ji cuadrado para dos muestras), porque las variables analizadas son de tipo cualitativo.

#### Región crítica

LOS ELEMENTOS PARA CREAR EMPOWERMENT	CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LOS RESTAURANTES			Total
	Buena	Regular	Mala	
Bajo	4	12	7	23
Medio	6	19	7	332
Alto	4	15	6	25
Total	14	46	20	80

Chi cuadrado de Pearson = 0,628      g.l =4      p > 0,05      p= 0,960

Correlación de Spearman =- 0,029

### **Conclusión:**

No existe relación significativa entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo que se puede afirmar que no existe relación significativa entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo tanto no se acepta la hipótesis de investigación al 95% de confianza.

### **3.3.4 Hipótesis específica 2**

#### **3.3.4.1 Hipótesis de investigación:**

Existe relación significativa entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso de empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

#### **3.3.4.2 Hipótesis estadística:**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso de empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso de empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

#### **Nivel de significación:**

$\alpha = 0,05$

### **Función de prueba**

Para realizar la prueba de la presente hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de la independencia de criterios (Ji cuadrado para dos muestras), porque las variables analizadas son de tipo cualitativo

### **Región crítica**

<b>ACTITUDES INHERENTES DEL COLABORADOR EN EL PROCESO DE EMPOWERMENT</b>	<b>FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES</b>			
	Buena	Regular	Mala	Total
Bajo	8	14	1	23
Medio	6	26	7	39
Alto	0	11	7	18
Total	14	51	15	80

Chi cuadrado de Pearson = 13,728    g.l =4     $p < 0,05$      $p = 0,008$

Correlación de Spearman = -0,409

### **Conclusión:**

Existe relación significativa entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso de empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo que se puede afirmar que existe relación significativa entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso de empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación al 95% de confianza.

### **3.3.5 Hipótesis específica 3**

#### **3.3.5.1 Hipótesis de investigación:**

Existe relación significativa entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para el desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año 2014.

#### **3.3.5.2 Hipótesis estadística:**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para el desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año 2014.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para el desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año 2014.

#### **Nivel de significación:**

$\alpha = 0,05$

#### **Función de prueba**

Para realizar la prueba de la presente hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de la independencia de criterios (Ji cuadrado para dos muestras), porque las variables analizadas son de tipo cualitativo.

## Región crítica

PASOS BÁSICOS PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT	PASOS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL EFICIENTE DE LOS TRABAJADORES			Total
	Buena	Regular	Mala	
Bajo	3	13	0	16
Medio	7	29	9	45
Alto	2	8	9	19
Total	12	50	18	80

Chi cuadrado de Pearson = 11,552    g.l =4     $p < 0,05$      $p = 0,021$

Correlación de Spearman = - 0.304

### Conclusión:

Existe relación significativa entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para el desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo que se puede afirmar que Existe relación significativa entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para el desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación al 95% de confianza.

### 3.3.6 Hipótesis específica 4

#### 3.3.6.1 Hipótesis de investigación:

Existe relación significativa entre las ventajas de la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

#### 3.3.6.2 Hipótesis estadística:

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las ventajas de la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre las ventajas de la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

#### Nivel de significación:

$$\alpha = 0,05$$

#### Función de prueba

Para realizar la prueba de la presente hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de la independencia de criterios (Ji cuadrado para dos muestras), porque las variables analizadas son de tipo cualitativo.

#### Región crítica

VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL EPOWERMENT	PASOS PARA UN DESEMPEÑO LABORAL EFICIENTE DE LOS TRABAJADORES			Total
	Buena	Regular	Mala	
Bajo	3	9	4	16
Medio	6	27	5	38
Alto	3	14	9	26
Total	12	50	18	80

Chi cuadrado de Pearson = 4,444      g.l =4     $p > 0,05$      $p = 0,349$   
Correlación de Spearman = 0.122

**Conclusión:**

No existe relación significativa entre las ventajas de la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo que se puede afirmar que no existe relación significativa entre las ventajas de la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014.

Por lo tanto no se acepta la hipótesis de investigación al 95% de confianza.

## **CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

Tabla N° 01.

Del 100% igual a 80 encuestados, se puede apreciar que el 56% indicó que el empowerment es regular en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz.

Estos resultados se relacionan con la tesis de Fuentes (2009) sobre el Empowerment como técnica administrativa para mejorar la efectividad laboral de los empleados de Padecomsm Crédito de R.L. de C.V. de la Región Oriental. San Miguel de Salvador, quien sostiene que constituye una filosofía nueva en la forma de administrar la empresa, fortaleciendo con ello los procesos y su adecuado desarrollo para garantizar un mejor funcionamiento organizacional, mediante la implementación de esta técnica de administración moderna que permitirá lograr efectividad del recursos humano; y por ende brindar un servicio de calidad al cliente como ventaja competitiva a corto, mediano y largo plazo.

Como se puede verificar en los resultados empíricos y teóricos, que existe una relación significativa en cuanto la mayoría de los encuestados en la presente investigación, que el uso de la técnica de empowerment es regular en los restaurantes turísticos y Fuentes afirma claramente que el empowerment constituye una filosofía nueva en la forma de administrar una empresa con lo que se eleva el funcionamiento organizacional permitiendo el logro de la efectividad del recurso humano.

#### Tabla N° 02.

Se puede apreciar que el 59% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que el desempeño laboral es bueno.

Relacionado a los resultados de la presente investigación se determina la tesis de Gómez (2009) sobre Desempeño laboral de licenciado en turismo de la Universidad de Oriente según la opinión del sector empresarial turístico privado de la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta; quien obtuvo los siguientes resultados: el sector empleador considera que los licenciados en turismo como profesionales formados para desempeñar cargos inherentes a su profesión, es excelente. Se determinó la deficiencia en algunas competencias, dentro de la función investigación, tales como las referidas al área económica y la de diseño de cursos de información y de concientización turística dentro de la función de formación, adiestramiento y reciclaje.

Como se puede observar tanto los resultados obtenidos en la presente investigación y la tesis de Gómez, tienen una relación significativa, ya que los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz afirmaron que el desempeño laboral es bueno y la propuesta teórica determina claramente que los licenciados en turismo como profesionales formados para desempeñar cargos inherentes a su profesión, es excelente.

#### Tabla N° 03.

Del 100% igual a 80 encuestados, el 40% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que los elementos para crear empowerment son regular.

Los resultados obtenidos se relacionan con la tesis de Ojeda (2009), sobre el Modelo basado en herramienta empowerment para mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán de León, Oaxaca; sostiene que estas prácticas ocasionan en gran medida que dicha empresa no cumpla con las expectativas de sus clientes, pues en opinión de estos, el trato que han recibido en un 49% considera regular, el 13% es malo y un 2% es pésimo. Para dar solución al problema se desarrolló un modelo conceptual

basado en características de la herramienta administrativa empowerment: comunicación, capacitación y motivación, con lo que se busca mejorar la calidad de atención al cliente.

Los resultados empíricos y teóricos tienen una relación muy significativa porque los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que los elementos para crear empowerment es regular; de igual manera en Huajuapán de León, las prácticas de empowerment en gran medida no cumple con las expectativas de sus clientes, porque el trato que han recibido en un 49%, considera regular, 13% malo y un 2% pésimo.

Tabla N° 04.

Se puede apreciar que el 58% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que las características del desempeño laboral es regular.

Estos resultados empíricos se relaciona con la tesis de Najjar (2011) sobre Relación entre capacitación empresarial y desempeño laboral en trabajadores del Hotel Monasterio Cusco, año 2010. Sostiene que a mayor capacitación del personal se tendrá mejor desempeño laboral en el personal de recepción; existiendo una correlación positiva muy fuerte estadísticamente significativa entre capacitación empresarial y el desempeño laboral del personal del hotel.

Se puede verificar que los resultados empíricos tienen una relación significativa; porque los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que las características del desempeño laboral es regular; pero Najjar (2011) sostiene que a mayor capacitación del personal se tendrá mejor desempeño laboral; en este sentido propone una lógica positiva porque la capacitación como herramienta básica de mejora en conocimientos, técnicas y procedimientos ayuda mucho en el desempeño laboral del trabajador de un restaurante turístico.

Tabla N° 05.

Del total de 100% de encuestados, el 49% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que las actitudes inherentes del colaborador es regular.

Los resultados obtenidos se relacionan con la tesis de Figueroa (2013) sobre Actitudes inherentes del colaborador y el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional; el empowerment trae beneficios en las actitudes inherentes al colaborador, como: aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso y autoridad, trabajo en equipo, entre otros. Cuando el empowerment es aplicado incorrectamente surgen resultados que causan malestares e la organización, afectando su normal funcionamiento, por lo que es recomendable no descuidar ningún detalle por pequeño que parezca cuando se está inmerso en este proceso.

Se puede verificar que los resultados prácticos obtenidos en la presente investigación tienen una aceptable relación significativa ya que el 49% de trabajadores opinaron que las actitudes inherentes del colaborador es regular en los restaurantes turísticos de Huaraz, mientras que Figueroa sostiene que el empowerment trae beneficios en las actitudes inherentes al colaborador como: aumento de la satisfacción, incremento de la responsabilidad, compromiso y autoridad, trabajo en equipo, entre otros.

Tabla N° 06.

Se puede apreciar que el 64% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que los factores que influyen en el desempeño laboral es regular.

Los resultados se relacionan con la tesis de Arieche (2012) sobre Evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro, utilizando herramientas de gestión tecnológica; los resultados obtenidos permiten realizar recomendaciones tendentes a orientar a los gerentes a tomar conciencia de su

papel como gestores de la tecnología y la influencia determinante de está para generar ventaja competitiva para la empresa mediante la evaluación del desempeño del talento humano. Siguiendo los lineamientos metodológicos los actores incidentes en la competitividad del desempeño laboral en el sector productivo nacional, ubicada en el proyecto organización empresarial y gestión de capacidades competitivas y la temática gestión tecnológica y de la información.

Como se puede verificar existe una relación significativa entre los resultados empíricos obtenidos y los resultados de la tesis de Arieche (2012) sobre Evaluación del desempeño del talento humano en la Universidad “Fermín Toro” utilizando herramientas de gestión tecnológica; porque tanto los trabajadores de los restaurantes turísticos en Huaraz tiene una influencia regular por los factores de desempeño laboral como selección de personal, inducción al trabajo, la capacitación, recompensas, supervisión y monitoreo en relación a la propuesta de Arieche que recomienda a los gerentes tomar consciencia de su papel de gestores de la tecnología para la empresa y el desempeño del talento humano para mejorar la competitividad del desempeño laboral en el sector productivo y de servicios.

Tabla N° 07.

Del 100% igual a 80 encuestados, el 56% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que los pasos básicos para implementar el empowerment es regular.

Los resultados obtenidos se relación con la tesis de Argueta (2012) sobre Propuesta del empowerment como técnica de administración moderna para lograr la efectividad en las empresas de restaurantes turísticos de la zona oriental de San Salvador; el autor sostiene que la ruta o pasos básicos para implementar el empowerment consiste en: a) la planeación que permite realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de las empresas de restaurantes turísticos, conformar un equipo de diseños, una visión del estado futuro; b) la preparación que consiste en la fijación de objetivos del equipo, elaborar el inventario de

habilidades y la fijación de metas; c) implementar, etapa que consiste en comunicar a la organización, formar equipos auto dirigidos, equipos participativos, equipos con delegación, equipos auto dirigidos; sistema de recompensa y reconocimientos; d) evaluar, que consiste en la verificación de resultados y estudios de clima organizacional.

La propuesta teórica de la tesis de Argueta (2012) sobre Propuesta del empowerment como técnica de la administración moderna para lograr la efectividad en empresas de restaurantes turísticos de la zona oriental de San Salvador se relaciona con los resultados obtenidos en la presente investigación, por cuanto los trabajadores de restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que los pasos básicos para implementar el empowerment es regular. Argueta en cambio, argumenta que deben tener los siguientes pasos: a) la planeación que permite realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa de restaurantes turísticos, b) la preparación que consiste en la fijación de objetivos del equipo de trabajo, c) implementar, etapa que consiste en comunicar a la organización, formar equipos auto dirigidos, equipos participantes, etc. y d) evaluar, que consiste en la verificación de resultados y estudios de clima organizacional.

Tabla N° 08.

Se puede apreciar que el 63% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que el desempeño laboral eficiente es regular.

Los resultados obtenidos se relacionan con la tesis de Oñates (2013) sobre los Factores determinantes del desempeño laboral eficiente en los directivos y trabajadores de los restaurantes turísticos del Estado Lara; la autora concluye: que el 76.5% consideraron que los factores individuales del desempeño laboral eficiente tuvieron un rendimiento laboral muy alto cuyos factores que destacaron fueron: las capacitaciones y las responsabilidades, mientras que en igual porcentaje estimaron muy determinantes los aspectos organizacionales de los restaurantes turísticos, resaltando aspectos de estructura / cultura, la asignación

de vehículos, la distribución adecuada de insumos, la disposición adecuada de los equipos y las condiciones atractivas de las infraestructuras.

Existen diferencias entre los resultados empíricos obtenidos en la investigación, cuyo desempeño laboral eficiente es de nivel regular; con la tesis de Oñates (2013) sobre los Factores determinantes del desempeño laboral eficiente de los directivos y trabajadores de los restaurantes turísticos del Estado Lara; porque el 76.5% consideraron que los factores individuales del desempeño laboral eficiente tuvieron un rendimiento laboral muy alto, cuyos factores que destacaron fueron: la capacitación y las responsabilidades, los aspectos organizacionales de los restaurantes turísticos, disposición de atender y las condiciones atractivas de las infraestructuras.

Tabla N° 09.

Del total de 100% de encuestados, el 48% de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz indicaron que las ventajas de la implementación del empowerment es regular.

Los resultados obtenidos se relacionan con la tesis de Reyes (2010) sobre el Empowerment como estrategia gerencial en el personal administrativo de empresas de restaurantes turísticos; sostiene que los estadísticos representados en tablas mostraron la media, desviación estándar y porcentaje como resultado que se utiliza en empowerment como estrategia gerencial en el personal administrativo de dicha empresa. Se recomendó, realizar esta investigación de igual forma en el personal administrativo de dicha empresa, a fin de determinar a nivel organizacional si se aplica el empowerment como estrategia de implementación, también se recomendó continuar con actividades que promuevan la participación, motivación, responsabilidad, toma de decisiones y compromiso de los empleados a fin de mantener la productividad de los mismo dentro de la organización de restaurantes turísticos.

Como se puede observar existe una relación significativa entre los resultados empíricos obtenidos en la presente investigación con la tesis de Reyes (2010) sobre el Empowerment como estrategia gerencial en el personal administrativo de empresas de restaurantes turísticos; considerando que en los restaurantes turísticos de Huaraz la implementación del empowerment es de nivel regular en comparación con los resultados obtenidos por Reyes en que recomienda realizar una investigación de igual forma, a fin de determinar a nivel organizacional si se aplica el empowerment como estrategia de implementación; así como realizar actividades que promuevan la participación, motivación, responsabilidad, toma de decisiones y compromiso de los empleados a fin de mantener la productividad de los restaurantes turísticos.

### **Apreciación de los resultados cualitativos**

Después de obtener los resultados cualitativos, el fenómeno o hecho del empowerment se presenta de la siguiente manera:

Ítem 5: Existe problema de resistencia al cambio que fue muy notorio al inicio de la implementación del proyecto de empowerment en los restaurantes turísticos de Huaraz.

Ítem 6: El factor gerencial y/o administrativo jugó un papel muy importante en la implementación del empowerment.

Ítem 7: Los gerentes/administradores perciben ventajas positivas en el empowerment.

Ítems 8: se percibe mayor organización laboral de los trabajadores para brindar mejor calidad de servicio.

Ítem 9: los factores que inciden en el desempeño laboral tiene su base en la capacitación monitoreo, protección de riesgos y salud, clima laboral y valoración del esfuerzo del trabajador.

## 4.2 Conclusiones

1. Queda determinada la relación directa y significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el año 2014; con el 56% de trabajadores que opinaron que el empowerment en los restaurantes turísticos de Huaraz es de nivel regular (tabla N° 01) y el 59% de trabajadores que indicaron que el desempeño laboral en los restaurantes turísticos es de nivel bueno (tabla N° 2); lo que se puede verificar con los resultados de chi cuadrado de Pearson = 6282, con  $gl = 4$  y una  $P > 0.05$ ,  $P = 0.179$  y una correlación de Spearman = -0,180. Complementado con los resultados de la entrevista a profundidad a los gerentes/administradores.

2. Se ha determinado la relación directa y significativa entre los elementos para crear empowerment y las características del desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014; con el 40% de trabajadores que opinaron que los elementos para crear el empowerment es de nivel regular y el 29% de nivel bueno (tabla N° 3) y el 58% de trabajadores que indicaron que las características del desempeño laboral son de nivel regular (tabla N° 4); con chi cuadrado de Pearson = 0,628; con un  $gl = 4$ , una  $P > 0,05$  y una  $P = 0,960$  con una correlación de Spearman = 0,029. Aunque cualitativamente hubo una resistencia al cambio muy notorio al inicio de la implementación del empowerment.

3. Queda determinada la relación directa y significativa entre las actitudes inherentes del colaborador en el proceso del empowerment y los factores que influyen en el desempeño laboral en los trabajadores de los restaurantes turísticos

de la Ciudad de Huaraz en el 2014; con el 49% de trabajadores que afirmaron que las actitudes inherentes al colaborador fue de nivel regular (tabla N° 5) y el 64% de trabajadores que indicaron que los factores que influyen en el desempeño laboral fueron de nivel regular (tabla N° 6); con un chi cuadrado de Pearson = 13,728; un gl = 4; una  $P < 0.05$  y  $P = 0,008$ ; y una correlación de Spearman = -0,408. Cualitativamente los factores que inciden en el desempeño laboral tienen su base en la capacitación, monitoreo, protección de riesgos y salud, clima laboral y valoración del esfuerzo del trabajador.

4. Se ha determinado la relación directa y significativa entre los pasos básicos para implementar el empowerment en el restaurante turístico y los pasos para un desempeño laboral eficiente en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014; con el 56% de encuestados que opinaron que los pasos básicos para la implementación del empowerment fue de nivel regular (tabla N° 7) y el 63% de trabajadores encuestados indicaron que el desempeño laboral eficiente fue de nivel de regular (tabla N° 8); con chi cuadrado de Pearson = 11,552; con un gl = 4 y una  $P < 0,05$  y una  $P = 0,021$ ; una correlación de Spearman = -0,304. Desde el punto de vista cualitativo el factor gerencial y/o administrativo jugó un papel muy importante en la implementación del empowerment.

5. Queda determinada la relación directa y significativa entre las ventajas en la implementación del empowerment y los pasos para un desempeño laboral eficiente en los trabajadores de los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz en el 2014; con el 48% de encuestados que afirmaron las ventajas de la implementación del empowerment fue de nivel regular (tabla N° 9) y el 63% de trabajadores encuestados indicaron que el desempeño laboral eficiente fue de nivel de regular (tabla N° 8); con chi cuadrado de Pearson = 4,444; con un gl = 4;  $P > 0,05$ ; una  $P = 0,349$  y una correlación de Spearman = 0.122. como factores de comprensión y entendimiento de la realidad de las empresas de restaurantes los gerentes/administradores percibían ventajas positivas en el empowerment de los restaurantes turísticos de Huaraz.

### **4.3 Recomendaciones**

1. En los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz es necesario fortalecer la implementación del empowerment con el fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en una situación competitiva empresarial competitiva de la actividad de servicios; mediante técnicas focus group, investigación acción, jornadas de interacción comunicacional e intercambio de experiencias con el apoyo de MINCETUR y las escuelas de turismo de las universidades.

2. Es necesario relacionar los elementos para crear el empowerment en los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz con el fin de elevar las características del desempeño laboral; mediante el emprendimiento de los propietarios y/o gerentes en el proceso de la mejora continua del desempeño laboral y brindar un servicio de calidad a los clientes tanto extranjeros como nacionales.

3. Es necesario crear condiciones o factores positivos que influyan en el desempeño laboral y que repercutan en el proceso de implementación del empowerment y que se reflejen en la mejor atención del cliente, cada vez más exigente en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz.

4. En los restaurantes turísticos de Huaraz el empowerment debe orientarse a contribuir a la mejora del desempeño laboral en todos los servicios que comprenden los restaurantes turísticos, desde el acopio de los insumos básicos, la adquisición de productos propios de la zona y las compras de productos industriales, el proceso de equipamiento de las cocinas, el proceso de elaboración de los alimentos, la presentación del servicio de mozos, la presentación adecuada y novedosa del mobiliario, el cuidado de los arreglos, la presentación de las mesas, el manejo adecuado de los cubiertos; en suma la implementación de un adecuado servicio a satisfacción del cliente.

5. Las ventajas que se deben cuidar en la implementación del empowerment, serán necesarios en todos los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz con el fin de elevar el desempeño laboral eficiente en los trabajadores.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Aguirre, A. (2007) *Metodología cualitativa de la investigación sociocultural*. México: Alfaomega.

Alles, M. (2009). *Dirección y estrategias de recursos humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alvarón, C. (2010). *Tecnología de Información y comunicación y el desempeño del personal en los hoteles de tres estrellas de la provincia de Huaraz*. Huaraz-Ancash: Universidad Santiago Antúnez.

Barrios, L. (2011) *Distribuciones unidimensionales*. Buenos Aires Argentina: Kapeluz.

Bateman, T., & Snell, S. (2008). *Administración y Ventaja Competitiva*. México: MacGraw Hill.

Blanchard, K. (2008). *Empowerment: Tres claves para el proceso de facultades a los empleados funcione en una empresa*. Bogotá: Santare.

Bustamante, J. (2010) *Técnicas de recolección de datos*. Chile: Universidad Austral.

Camilo, A. (2014) *Aplicación de matriz de consistencia lógica para proyectos de investigación científica*. Tesis de Maestría en administración. Lima – Perú: Universidad Inca Garcilozo de la Vega.

Chiavenato, I. (2006)

Codina, A. (2011) *Ayudar a los demás a desarrollarse. Aptitud de la inteligencia emocional*. Lima-Perú: Universidad ESAN

Flores, R. (2008). *El comportamiento humano en las Organizaciones*. . Lima : Santillana .

Fuentes, M. (2009). *El empowerment como técnica administrativa para mejorar la efectividad laboral de los empleados de PADECOMSM CREDITO DE R.L. DE C.V. de la región oriental*. Tesis para optar el grado de licenciatura en administración de empresas. San Miguel del salvador, Centro América: Universidad de oriente, Facultad de ciencias económicas.

García, F. (2011) *La encuesta*. Antioquia - Colombia: UNA

Gómez, A. (2006). *Empowerment Motivación empresaria*. México : Bruno.

Gómez, V. (2009) *Desempeño laboral del licenciado en turismo de la universidad de oriente, según la opinión del sector empresarial turístico privado de la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta*. Tesis de Maestría. Nueva Esparta – Venezuela: Universidad de Oriente.

Kenmenth, M. (2007). *Concepto de Empowerment*. Bogota: Santare .

Koontz & Weichrich (2011) *Empowerment*. USA: Gerencia.

Marquez, M. (2009). *El empowerment como técnica administrativa para mejorar la efectividad laboral de los empleados de PADECOMSM CREDITO DE R.L. DE C.V. .* Argentina : Republica de Argentina.

MINCETUR. (2006). *Aprueban Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR*. Lima.

Molina, M. (2009). *Cultura organizacional como estrategia de éxito para la adaptación al cambio*. Argentina : Navarro .

Najar, A. (2011) *Relación entre capacitación empresarial y desempeño laboral en trabajadores del hotel Monasterio Cusco año 2010*. Tesis de Maestría. Cusco-Perú: Universidad Andina del Cusco.

Newtrom, D. (2006). *Empowerment: El poder en las empresas*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Ojeda, G. (2009) *Modelo basado en la herramienta empowerment para mejorar la calidad de atención al cliente en una pequeña empresa del sector manufacturero en Huajuapán de León*. Tesis de Maestría. Oaxaca: Universidad Tecnológica de la Mixteca

Pacheco, M. (2011) *Análisis documental concepto y evaluación*. Madrid – España: Síntesis.

Quiero, E. (2005) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid – España: Síntesis.

Robbins, M. (2009). *Empowerment Empresarial*. Bogota: Santare.

Rodríguez, J. (2001) *El factor humano en las empresas*. España: Deusto S.A.

Rubio, M. (2011) *El análisis documental: indización y resumen en bases de datos especializadas*. México: CINDOC – CSIC.

Valderrama, F. (2011) *Potencial turístico en la comunidad de San Juan, Distrito de Yucay, Provincia de Urubamba para el desarrollo del turismo rural*. Tesis de Maestría. Cusco – Perú: Universidad Andina del Cusco.

Reyes, O. (2010) *El empowerment como estrategia gerencial en el personal administrativo de empresas de restaurantes turísticos en Maracaibo, Venezuela*. Tesis Maestría. Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.

Argueta, L. (2012) *Propuesta del empowerment como técnica de administración moderna para lograr la efectividad en las empresas de restaurantes turísticos de la zona oriental de San Salvador*. Tesis de Maestría. San Salvador: Universidad del Oriente.

Arieche, M. (2012) *Evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro Venezuela*. Tesis de Maestría. Venezuela: Universidad Fermín Toro.

Oñates, F. (2013) *Factores determinantes del desempeño laboral eficiente en los directivos y trabajadores de los restaurantes turísticos del Estado Lara*. Tesis de Maestría. Venezuela: Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”.

Figuroa, K. (2013) *Actitudes inherentes del colaborador y el empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional*. Tesis de Maestría. Venezuela: Universidad del Oriente.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Instrumentos para toma de datos ESCALA LÍKERT (De la variable 1)**

##### **Instrucción:**

La presente escala tipo Likert forma parte de un trabajo de investigación de turismo con el fin de establecer una relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz. Por esta razón solicito a ud. se sirva responder a las siguientes interrogantes marcando con un aspa la respuesta correcta. Sus respuestas anónimas sólo servirán para los fines de la investigación. Por lo que se guardará con absoluta reserva.

Significado de la simbología:

Completamente de acuerdo=CA; De acuerdo=DA; De Acuerdo y en Desacuerdo=DA - ED; En desacuerdo=ED; Completamente en desacuerdo=CA

ÍNDICES DE MEDICIÓN	CRITERIOS				
	CA	D A	D A E D	E D	C D
<b>2.10 ELEMENTOS PARA CREAR EMPOWERMENT</b>					
3 Me oriento con los objetivos de la empresa					
4 Tengo confianza en los directivos					
5 Conozco mi habilidad para cumplir con mis tareas					
6 Conozco mi habilidad para aumentar mi rendimiento					
7 Estoy motivado para servir mejor					
8 Estoy motivado para cumplir mis tareas					
9 Tengo responsabilidad para cumplir tareas					
10 Estoy comprometido con la empresa					
11 Participo voluntariamente en el trabajo					
12 No espero que otros me ordene					
13 Me considero líder en mi puesto					
14 Ayudo a cumplir tareas a otros					
<b>14.9 ACTITUDES INHERENTES DEL COLABORADOR EN EL PROCESO DEL EMPOWERMENT</b>					
15 Valoro el significado de mi trabajo					
16 Doy significado a mis logros					
17 Me considero competente					
18 Trata de superar mis habilidades					
19 Decido autónomamente cumplir con las tareas					
20 Me gusta decidir siempre					
21 Las tareas que hago repercuten en la empresa					
22 Las tareas que realizo son valorados por los usuarios					
<b>PASOS BÁSICOS PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT EN LA EMPRESA</b>					
23 Me gusta comunicarme con otros trabajadores					
24 Comparto información con mis compañeros de trabajo					
25 Creo autonomía mediante fronteras					
26 No creo autonomía mediante fronteras					
27 Reemplazo la jerarquía con equipos autodirigidos					
28 No busco reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos					
<b>VENTAJAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT</b>					
29 Siempre mejoro la calidad del trabajo y del proceso.					
30 Participo poco en la mejora de la calidad del trabajo y del proceso					
31 Soy del equipo de trabajo sólido y más ágil					
32 No soy del equipo de trabajo sólido y más ágil.					

33	Siempre aumento la credibilidad de la empresa					
34	Demuestro mis habilidades laborales					
35	Tengo mayor confianza de los trabajadores al tomar decisiones					
36	No alcanzo tener confianza de los trabajadores al tomar decisiones.					
<b>RIESGO Y FACTORES NEGATIVOS POSIBLES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL EMPOWERMENT</b>						
37	Percibo una cultura administrativa negativa					
38	Percibo una cultura administrativa positiva					
39	Percibo una cultura educativa novedosa					
40	Percibo una cultura educativa regular					
41	Tengo una cultura personal buena					
42	Tengo una cultura personal regular					

## **ESCALA LÍKERT**

### **(De la variable 2)**

#### **Instrucción:**

La presente escala tipo Likert forma parte de un trabajo de investigación de turismo con el fin de establecer una relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz. Por esta razón solicito a ud. se sirva responder a las siguientes interrogantes marcando con un aspa la respuesta correcta. Sus respuestas anónimas sólo servirán para los fines de la investigación. Por lo que se guardará con absoluta reserva.

#### Significado de la simbología:

Completamente de acuerdo=CA; De acuerdo=DA; De Acuerdo y en Desacuerdo=DA - ED; En desacuerdo=ED; Completamente en desacuerdo=CA

ÍNDICES DE MEDICIÓN	CRITERIOS				
	CA	D A	D A E D	E D	C D
<b>A. CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>					
1. Me adapto fácilmente a toda actividad					
2. Me adapto difícilmente a una actividad					
3. Me gusta ser comunicativo					
4. Soy poco comunicativo					
5. Me gusta dar ideas nuevas					
6. Doy pocas ideas nuevas					
7. Demuestro mis altos conocimientos					
8. Demuestro poco lo que se					
9. Me gusta trabajar en equipo					
10. Trabajo poco en equipo					
11. Logro altos estándares en el trabajo					
12. Logro bajos estándares en el trabajo					
13. EL trabajo desarrolla mi talento					
14. EL trabajo desarrolla poco mi talento					
15. EL trabajo me potencia con alto valor					
16. EL trabajo me potencia con bajo valor					
17. Me propongo maximizar mi desempeño					
18. Me propongo minimizar mi desempeño					
<b>B. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL</b>					
19. Percibo una cultura organizacional adecuada					
20. Percibo una cultura organizacional inadecuada					
21. Me siento satisfecho del trabajo					
22. Me siento insatisfecho del trabajo					
23. Me considero líder en mi equipo de trabajo					
24. No me considero líder en mi equipo de trabajo					
25. Considero que mi autoestima es alta					
26. Considero que mi autoestima es baja					
27. Práctico siempre el trabajo en equipo					

28. No práctico el trabajo en equipo					
29. Me siento debidamente capacitado					
30. No me siento debidamente capacitado					
<b>C. PASOS PARA UN DESEMPEÑO LABORAL EFICIENTE</b>					
31. Pongo en práctica mi capacidad en el desempeño laboral					
32. No pongo en práctica mi capacidad en el desempeño laboral					
33. Pido apoyo de otros cuando lo requiero					
34. No pido apoyo de otros aunque lo requiero					
35. Siempre el desempeño implica mi esfuerzo					
36. Siempre el desempeño no implica mi esfuerzo					
<b>D. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
37. Trabajo por propósitos administrativos					
38. No trabajo por propósitos administrativos					
39. Trabajo por propósitos de desarrollo					
40. No trabajo por propósitos de desarrollo					
<b>E. ESCALA DE NIVELES DE DESEMPEÑO LABORAL</b>					
41. Considero mi nivel de desempeño laboral muy bueno					
42. No considero mi nivel de desempeño laboral muy bueno					
43. Considero mi nivel de desempeño laboral bueno					
44. No considero mi nivel de desempeño laboral bueno					
45. Considero mi nivel de desempeño laboral bueno					
46. No considero mi nivel de desempeño laboral regular					
47. Considero mi nivel de desempeño laboral regular					
48. No considero mi nivel de desempeño laboral regular					

**ANEXO 2**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Instrucción:** Sr. Gerente: las preguntas que a continuación deseo que Ud. tendrá la bondad de responder, tienen como objetivo conocer su opinión acerca del empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores que laboran en el restaurante turístico que Ud. dirige. Agradezco su participación en el presente estudio, cuyos resultados solamente servirán para efectos de la investigación en turismo.

Muchas gracias por su tiempo

**I. DATOS DEMOGRÁFICOS**

1. ¿Cuánto tiempo de servicio tiene en el puesto laboral?

.....  
.....

2. ¿Cuál es el cargo que ocupa en el restaurante?

.....  
.....

3. ¿Cuál es su edad?

.....  
.....

4. ¿Cuál es su nivel educativo?

.....  
.....

II. ACERCA DEL EMPOWERMET

5. ¿Ud. ha tenido problemas con los trabajadores para crear empowerment?

.....

.....

6. ¿Qué pasos básicos implementó Ud. en el empowerment del trabajador de restaurantes?

.....

.....

7. ¿Qué ventajas encuentra Ud. en la implementación del empowerment?

.....

.....

III. DEL DESEMPEÑO LABORAL

8. ¿Qué características percibe Ud. sobre el desempeño laboral de sus colaboradores en el restaurante?

.....

.....

9. ¿Qué factores que inciden en el desempeño laboral eficiente, percibe Ud. en los trabajadores del restaurante?

.....

.....

### ANEXO 3

#### CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA (I FASE)

ÍTEM	TEXTO DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS – GRABACIONES – ANOTACIONES
	¿Ud. ha tendido problemas con los trabajadores para crear empowerment
	I1: Cada trabajador tenía objetivos individuales y no quería trabajar en equipo
	I2: Cuando se juntaron en grupo no quería compartir y definir roles
	I3: Fue difícil definir normas para trabajadores en equipo
	I4: No quería compartir responsabilidades entre ellos
	I5: Hubo trabajadores que se resistían al cambio
	I6: Evitan enfrentar situaciones nuevas
	I7: Fue difícil crear una identidad grupal
	I8: Poco entendieron su compromiso con el restaurante
	I9: La mayoría no utilizaba el empowerment para orientar sus acciones y decisiones
	I10: Gran porcentaje se negaron a implementar el cambio
	¿Qué pasos básicos implementó Ud. en el empowerment del trabajador de restaurante?
	I1: Diseñe adecuadamente los puestos de trabajo: tareas, objetivos y responsabilidades
	I2: Definí correctamente los objetivos del restaurante
	I3: Definí la visión del proyecto y lo compartí con todos los trabajadores
	I4: Me preocupé en crear equipos de trabajo
	I5: Desarrollé el enfoque de la organización del restaurante, las estrategias, los valores
	I6: Definí sistemas de retribución que refuercen los objetivos

	I7: Definí sistemas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada uno de los trabajadores
	I8: Implementé sistemas de comunicación para tener feedback sobre el sistema
	I9: Forme a los trabajadores en liderazgo, delegación de funciones, equipos autodirigidos
	I10: Cree equipos de trabajo en forma dinámica
	¿Qué ventajas encuentra Ud. en la implementación del empowerment
	I1: Los trabajadores perciben que sus puestos generan valor
	I2: Los trabajadores aumentaron su nivel de responsabilidad
	I3: Todos participan en la toma de decisiones
	I4: Percibo que los trabajadores tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa
	I5: Ahora los trabajadores consideran el trabajo convertido en reto y no en carga
	I6: Los trabajadores cambiaron de “tener que hacer” por “querer hacer”
	I7: Los trabajadores valoran mucho su puesto de trabajo
	I8: Ahora los trabajadores saben “donde está parado” en todo momento
	I9: Los trabajadores son muy responsables
	I10: Los trabajadores son participativos y practican la ayuda mutua
	¿Qué características percibe Ud. sobre el desempeño laboral de sus colaboradores en el restaurante?
	I1: Más organización en el trabajo y brindan mejor calidad en el servicio al cliente
	I2: Tienen más orden y visión de mejora
	I3: Demuestran más motivación y trabajo técnico
	I4: Cuidan mucho la seguridad en todas las áreas del restaurante
	I5: La comida que preparan sirve adecuadamente
	I6: Cumplen con las reglas de seguridad e higiene del restaurante
	I7: Se percibe más cooperación y ayuda entre los trabajadores

	I8: Son más puntuales y responsables en sus tareas personales y de equipo
	I9: Cuidan más la higiene y seguridad del restaurante
	I10: Cuidan no desperdiciar los insumos en la preparación de alimentos y menajes de cocina
	¿Qué factores que inciden en el desempeño laboral eficiente percibe Ud. en los trabajadores del restaurante
	I1: La capacitación que se les dió al inicio de implementar el proyecto
	I2: El acompañamiento y monitoreo permanente de la gerencia influyó mucho
	I3: La orientación preventiva de riesgos para evitar accidentes
	I4: La protección del trabajador ante cualquier riesgo que pueda afectarle
	I5: El cuidado de la salud del trabajador por parte de la gerencia / administración
	I6: El clima laboral del restaurante adecuado a la satisfacción del trabajador
	I7: Adecuado equipo de protección física del trabajador para su desempeño
	I8: Información suficiente y adecuada al trabajador sobre sus tareas y funciones
	I9: La valoración del esfuerzo del trabajador del restaurante
	I10: Reconocimiento e incentivos laborales al mejor desempeño y a todos en su conjunto

## ANEXO 4 DIRECTORIO

Listado completo de los restaurantes seleccionados para la población.

### APÉNDICE:

Lista oficial de los restaurantes turísticos que formaron parte de la población

N° DE ORDEN	GERENTE/ADMINISTRATIVO	NOMBRE DEL RESTAURANT
01	Luciana López Luis Ángel	Recreo Campestre Flor de Retama
02	Rodríguez Minaya Cesar Cirilo	Recreo el refugio
03	Norabuena Ramírez Rosa María	Recreo Gran Chavín
04	Saavedra Izquierdo Elsa Carmen	Recreo y esparcimiento C&S
05	Vargas Barrenechea Enrique Máximo	Recreo Campestre Cordillera Blanca
06	López Torres Jim Máximo	Recreo Campestre Jim Hua
07	Villareal Luna Fredy Luis	Recreo campestre la Rinconada
08	Rojas Olortegui Cristina Emilia	Recreo Campestre Flor
09	Alegre Romero Víctor Eduardo	Recreo los molles
10	Cacha Alvarado Diana Natali	Recreo Campestre sabores del Perú
11	Toro Salazar Zenia Nataly Fiorella	Recreo turístico campestre los jardines
12	López Cárdenas Mery Carmen	Recre Ollantay
13	Figueroa Palma Juan	Recreo Quinuacohca
14	Celestino Valverde Macario Teófilo	Recreo Sierra Hermosa
15	Herrera Figueroa Benedicta María	Recreo Virgen de la Asunción
15	Mata Flores Norka Susi	Restaurant Susy Flores
16	Vergara Mata Nanci Yanet	Restaurante La Bonita
17	Lirión Gonzales Celi Roxana	Restaurante la promesa
18	Peña Salazar Susana Alejandrina	Restaurant-Parilla-café "Food

		Lover”
19	Fernández Gómez Julia Beatriz	Restaurante el bosque
20	Torres Rosales Noemí Marcelina	El maná restaurante
21	Figueroa Adams de Castillo Rosario Consuelo	Restaurante floresta
22	García Juan Manuel	Restaurante Huaytapallana
23	Alegre Cano Bradley Luther	Restaurante el buen sabor
24	Chávez Pajuelo Ariovisto Aquilino	Restaurant campestre los puntos
25	Lázaro Genebroso Tania Karina	Restaurante Campiña
26	Ascurra Cruz Miguel Ángel	Restaurant Yawar Mishki
27	Forona Suarez Mauro	Restaurant-Posada
28	Oncoy Jamanca Pilar Beatriz	Restaurante San Miguel
29	Herrera Cerna Teotimo Carlos	Restaurante San Miguelito
30	Yance Casas Yolissa Yanet	Restaurante Soy Cañete
31	Espinoza Mogollón Merlino Romy	Restaurante turístico Huaraz Fusión
32	Capa ángeles Eliuth Verónica	Restaurante Virgen de Huata
33	Morales Regalado Cristian	Restaurante El Acogedor
34	Sánchez Ríos Julia Rita	Restaurante El Apetito
35	Barrenechea Robles Jennifer Liliana	Restaurante El arte Dorado
36	Romero Andrade Tania Nory	Restaurante el buen sabor
37	Lázaro Salazar De Ramírez Enma Victoria	Restaurante el Huerto de Lázaro
38	Flores Blas Domitila Julia	Restaurante El Mirador
39	Torres Mejía José Martín	Restaurante El Regiomontano
40	Campos Mosquera Elmer Percy	Restaurante Recreo El Molino
41	Castro Jamanca Estelita Graciela	Restaurante El Milagro
42	Narciso Narciso Flor María	Restaurante El Pulpo
43	Villafana León Flormila Herminia	Restaurante El Nogal
44	Romero Gamarra Yudith	Restaurante Espejito del Cielo
45	Ramírez Gómez Alexandra Melissa	Restaurante La Sazón de Mamá

46	Alegre Broncano Jacqueline Jesica	Restaurante Las Lomas
47	Ramírez Yanac Maristela Liz	Restaurante Mary
48	Paredes Gonzales Rosa Inés	Restaurante Mixturas Ancashinas
49	Barreto Córdova Herald Hanks	Restaurante Oro Verde
50	Bueno Aniceto Edith Lourdes	Restaurante Recreo Venta de comidas regionales y eventos ringo
51	Roque Celmi Fredy Jhony	Restaurante Restaurantes Aromas Ancashinas
52	Morales Bobadilla Elizabeth Jazmín	Restaurante Expert
53	Crisolo Valentín Oyuki Sumica	Restaurante “El pecado de Oyuki”
54	Salazar Mosquera Pelajia Mireya	Restaurante Los Jardines
55	Avelino Jiménez Lucia Domingo	Restaurante Lucy
56	Vergara Guerrero Jesenia Dorotea	Restaurante Mi Fortuna
57	Fernández Gómez Julia Beatriz	Restaurante El Bosque
58	Bobadilla Araucano Dominica	Restaurante San Pedro
59	Morales Yanac Diógenes	Restaurante Santo Domingo
60	Veramendi Esparza Albilia	Restaurante Selseco
61	Soriano Solís Flormida Graciela	Restaurante Soriano
62	Ramírez Obregón Ricardo Hugo	Restaurante Yazumi
63	Shuan Valle Elizabeth Maritza	Restaurante El Dorado
64	Tarazona Guerrero Silvia Elena	Restaurante EL batán de la abuela
65	Fernández Norabuena Epifanía Victoria	Restaurante Rocío
66	Morales Lucero Víctor	Restaurante 5:40
67	Ramírez Obregón Jaime Teobaldo	Restaurante Alex
68	Cilio Reyes Raúl Julián	Restaurante Cirilo
69	Salazar Quispe Lidia Lorenza	Restaurante Como en Casa
70	Mautino Jesús María Elena	Restaurante Divino Niño
71	Cabana Shuan Zenaida Santa	Restaurante Estilo Norteño
72	Chinchay León Fredy Rolando	Restaurante Hanny
73	Huamán Depáz José Alberto	Restaurante Huarmincho

74	Gonzales León Paulina Francisca	Restaurante Isabel
75	Rosario Colonia Qlen Jesús	Restaurante Jhave Hire
76	Fernández Salcedo Yovar Nique	Restaurante Jesús
77	Monroy Garay Sarita Korina	Restaurante Hucachina
78	Tolentino De Alegre Victoria	Restaurante leña y Carbón
79	Elizabeth Bulnes Sotelo	<u>Restaurante El Tumi</u>
80	Víctor Camones	La Joya Restaurant

De acuerdo al reporte oficial de la gerencia de producción de la municipalidad provincial de Huaraz se delimitó de un universo de 401 restaurantes de 1-2 y 3 tenedores, solamente 80 restaurantes turísticos, por reunir una serie de condiciones necesarias para el trabajo de investigación tales como: que brindan potajes típicos de la región, tienen buen servicio al cliente, con una infraestructura adecuada de 300 a mil personas, buen equipamiento, limpieza, buena utilización de insumos frescos para la preparación de los alimentos, potajes adecuados al gusto del cliente turista extranjero y nacional, buena iluminación estratégica, dentro y fuera de la ciudad, buenos servicios de comunicación e información, etc. Y se seleccionó por un muestreo no probabilístico a 10 restaurantes turísticos.