



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**  
**UNIDAD ACADÉMICA PLAYA DEL CARMEN**  
**DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y CIENCIAS DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN**

---

**“EL EMPOWERMENT COMO FACTOR DE LA**  
**SATISFACCIÓN LABORAL EN LA HOTELERÍA,**  
**EL HOTEL MAYAN PALACE RIVIERA MAYA**  
**COMO CASO DE ESTUDIO”**

**T E S I S**

Para obtener el título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA**

**P R E S E N T A**

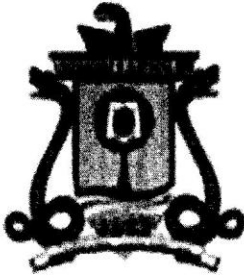
**YARA ANAI POOT GÓMEZ**



Director de Tesis

**Karl Lalanne Kersten**

Playa del Carmen, Quintana Roo, junio de 2015.



# UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

---

División de Ingeniería y Ciencias de la Administración

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de Tesis del programa de Licenciatura y aprobada como requisito para obtener el grado de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA

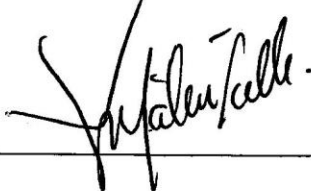
## COMITÉ DE TESIS

Director: 

MTRO. KARL LALANNE KERNSTEN

Asesor: 

DR. HORACIO PABLO ESPINOSA CORIA

Asesor: 

MTRO. RICARDO JOAQUIN MARTIN VALLE



## **Agradecimientos.**

Siempre he pensado que la perseverancia es fuerza y mi fuerza se la debo a mi familia a cada uno de ellos sin descontar a nadie, pues han sido en este camino lo que me ha inspirado, moldeado y hasta ahora mi base y mi pilar para sostenerme, derrumbar muros y lograr mis metas. Gracias a cada uno de ellos por su generosidad, paciencia y coraje que me han brindado incondicionalmente. Gracias por brindarme el regalo más grande que tengo, su amor y apoyo. Me siento realmente agradecida y orgullosa de tener una hermosa familia y de poder celebrar este triunfo con ustedes a mi lado, mi proyecto de tesis.

Querida amiga, las palabras se me hacen cortas al expresarte lo muy feliz y agradecida que estoy contigo. No hubiese pedido a alguien más que a ti, para afrontar todos los obstáculos en este camino, pues con tu apoyo incondicional, tu paciencia, cariño y aliento fueron la luz al final del camino, sin ti, definitivamente las cosas hubiesen sido más difíciles ¡Gracias!

Gracias a la universidad/ profesores por todo el conocimiento que me han brindado durante esta batalla, por hacerme participe de la oportunidad de ser parte de esta gran universidad, de darme las herramientas necesarias y el aliento de mis profesores para no bajar la guardia ante el mundo académico. Gracias a mi director de tesis por el gran aliento y fuerzas que me dio en este gran paso, gracias por la confianza que en mi ha depositado pues sin su apoyo nada de esto hubiese sido posible.

## ÍNDICE DE CONTENIDO:

CAPITULO I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN ..	1
Introducción .....	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	6
1.2.1 Objetivos de la investigación .....	7
1.2.2 Hipótesis o preguntas de investigación.....	7
1.2.3 Justificación del tema.....	8
1.3 Limitaciones y delimitaciones.....	8
1.4 Cronograma de Actividades de Investigación .....	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Estado de la cuestión .....	11
2.2 Esquematización de las secciones o conceptos a elaborar.....	20
2.2.1 Definición del Empowerment .....	23
2.2.2 Antecedentes del Empowerment .....	25
2.2.3 Premisas o principios del empowerment .....	26
2.2.4 Importancia y beneficios del Empowerment.....	27
2.2.5 Requisitos para la implementación del Empowerment.....	28
2.2.6 Métodos para integrar a las personas al empowerment .....	29
2.2.7 Características del Empowerment en el hotel. ....	30
2.2.8 Definición de Liderazgo .....	31
2.2.9 Definición de delegar.....	31
2.2.10 Definición de satisfacción laboral.....	32

2.2.11	Mayan Palace.....	33
2.3	Definición de las variables.....	36
	Para la presente investigación se definirán las variables con las que se realizó el estudio y el cómo se abordaron en el Mayan Palace.....	36
CAPITULO III. INTRODUCCION A PROTOCOLO METODOLÓGICO.....		37
3.1	Diseño.....	37
3.2	Población.....	37
3.3	Muestra.....	37
3.4	Contexto.....	37
3.5	Procedimientos.....	37
3.6	Instrumentos.....	38
4.2	Análisis de los resultados.....	42
4.3	Conclusiones.....	46
4.4	Recomendaciones.....	48
SELECCIÓN DE UNA BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.....		49
APENDICE.....		53
VISTO BUENO DEL DIRECTOR DE LA TESIS.....		53

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cronograma de actividades de la investigación .....	9
Ilustración 2 Cronograma de actividades de la investigación .....	10
Ilustración 3. Organigrama del Hotel Mayan Palace .....	35
Ilustración 4 Resultados Encuesta .....	39

## **Introducción General.**

El objetivo de este estudio fue evaluar la relación del empowerment con la satisfacción laboral de los colaboradores del Hotel Mayan Palace Riviera Maya con la finalidad de identificar los principales factores de la satisfacción laboral, los elementos que generan empowerment, como de igual forma demostrar la importancia del empowerment en el ambiente laboral. La metodología utilizada fue correlacional pues se mide la relación de las dos variables. Se utilizó un diseño cualitativo y cuantitativo. La población estuvo compuesta por 61 personas del Hotel Mayan Palace. Se utilizó un muestreo de conveniencia por el contexto de la investigación. Las técnicas de correlación de datos fueron del instrumento tipo Likert, que midió estrategias del empowerment y factores de la satisfacción laboral. Los resultados demostraron que el hotel usa estrategias y puntos del empowerment y que los empleados se encuentran en su mayoría satisfechos. Con el análisis de las respuestas se demostró que sí existe relación del empowerment con la satisfacción laboral.

## **CAPITULO I. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **Introducción**

La presente investigación se refiere al tema del Empowerment, el cual se puede definir como la potenciación o empoderamiento que se delega a los empleados, con el fin de hacerlos sentir dueños de su propio trabajo y control en la toma de decisiones, brindándoles las herramientas necesarias para que se puedan desempeñar eficientemente en su trabajo. Una de las características principales de este tema, es facultar a los empleados compartiendo información con todas las personas con las que interactúa. .

La causa por la cual elegí el tema del empowerment es debido a que en los hoteles de la Riviera Maya no es muy conocido ni aplicado formalmente. Con

forme a lo anterior, nació mi interés por saber si el empowerment es aplicado o por lo menos se conoce su término y beneficios, así mismo existe muy poca información que hable de la aplicación del empowerment en los hoteles en general y en hoteles de la Riviera Maya en particular, debido a lo anterior, creció mi interés por saber de esta nueva forma de administrar y su posible aplicación en la industria hotelera, específicamente en algún hotel de la Riviera Maya, por lo cual elegí el Hotel Mayan Palace dado que ahí realicé mis estancias profesionales.

En el marco metodológico, la investigación se realizó con una serie de encuestas a los colaboradores del hotel y entrevistas a líderes del hotel Mayan Palace, en este caso las personas en gerencia, ya que son quienes tienen la posibilidad de empoderar al personal que tienen a su cargo.

En esta tesis se presenta el tema del empowerment como factor de la satisfacción laboral en la hotelería, elegí al Hotel Mayan Palace ahora llamado Grupo Vidanta, como caso de estudio para saber si se aplica o no esta nueva forma de gestión empresarial y así mismo demostrar si este concepto tiene relación con la satisfacción laboral.

## **1.1 Antecedentes.**

Desde el inicio de la historia del hombre ha existido el liderazgo. El encargado de organizar cacerías para llevar alimentos a las familias y proteger a la aldea de animales salvajes era el líder. Con el paso del tiempo la historia nos ha demostrado que el hombre siempre ha necesitado de alguien más para ser dirigido hacia la consecución de objetivos y el éxito. En el mundo contemporáneo encontramos muchos tipos de líderes entre los que destacan: los directores generales de las empresas, los presidentes de los países, los líderes de opinión, líderes de deportes, líderes de religión, de la economía y los profesionistas. Un líder puede ser tanto un director general de una empresa, el encargado de Recursos Humanos o un directivo con grandes dotes de liderazgo que lo diferencian del resto, pero el liderazgo no entiende de rango o poder dentro de la



empresa sino del buen hacer, del cumplimiento de los objetivos marcados y de una honestidad que hace que el resto de las personas le sigan.

Hoy en día un líder tiene que hacer uso de varios estilos de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentre, la forma de actuar del líder ante alguna adversidad, le permitirá demostrar la flexibilidad y efectividad con las que desarrolla las tareas, logrando con ello el estilo que le corresponde (Nájera, 2014).

“A partir de los años 40s la investigación sobre liderazgo se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos” Ayoub (2011, P. 32). A pesar de que existieron distintas teorías Ayoub(2011) concluye con dos tipos generales de comportamiento: Los orientados hacia las tareas y hacia las personas; “El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores” (P. 32). De todas las definiciones que han surgido dentro del enfoque de comportamiento Ayoub define al liderazgo como “el conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos” (P. 32). Por otro lado Bass(2008, citado por Ayoub, 2011) determina que:“El enfoque de comportamiento asume estar ante la presencia de un líder cuando despliega comportamientos orientados hacia las tareas o hacia las personas y será eficaz en la medida en que logre combinar las ventajas de un enfoque más democrático que contribuye al compromiso, participación y satisfacción, con uno autocrático que genera orden, soluciones y consistencia” (P.32). Es por ello que dentro de la investigación de los estilos de liderazgo los autores Lewin, Lippitt y White (1993, citado por Ayoub, 2011) desarrollan la siguiente tipología:

1. *Autocrático*. Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los líderes autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa (French y Raven, 1959/2001).
2. *Democrático*. Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con quién trabajar y cómo repartirse las tareas, cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones (Adams y Yoder, 1985).
3. *Laissez-faire*. El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, solo proporciona los materiales necesario y deja claro que intervendrá si se le pregunta (Lewin et al., 1939). No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008).

Así mismo Cisneros y Munduate (2000, citado por Mendoza, León, Orgambidez y Borrego, 2009) dicen:

Los estilos de dirección tradicional, estilos autoritarios, empleo del poder coercitivo y jerárquico están resultando ineficaces. Se está produciendo un acercamiento hacia una nueva concepción basada en el diálogo, la cooperación, la inteligencia emocional y el empleo de procedimientos que susciten la auto-eficacia, la adaptabilidad y el compromiso organizacional de sus miembros (P.17).

Es por ello que Mendoza (2002) explica que “En este sentido, el concepto empowerment está emergiendo en los últimos años como un elemento con importantes repercusiones tanto para la salud laboral como para la eficacia organizacional de las empresas, dado que hace referencia al sentido de control y

dominio que tienen los individuos en relación al contexto laboral” (P.17). Y esto solo tiene sentido en un estilo de liderazgo el “coaching” en el cual es posible utilizar el empowerment pues sus características facilitan su aplicación, Payeras (2004) “que trata de incidir en el desarrollo y mejora profesional de los colaboradores, y en gestionar con los mismos todos aquellos aspectos, ya sean derivados de la estrategia o del modelo cultural que inciden negativamente en los resultados” (P.107). Los procesos temporales ayudan al colaborador a mejorar sus habilidades y con ello su desempeño actual en el trabajo, mientras que a mediano-largo plazo ayuda a los colaboradores a mejorar sus cualidades y adquirir nuevos conocimientos que lo ayudaran para un desarrollo futuro. Es por ello considerado como un estilo fundamental para generar el empowerment y responsabilidad, siendo la delegación un aspecto central en su propósito (Payeras, 2004).

La presente investigación explorará, la relación que existe entre el empowerment y la satisfacción laboral en el hotel Mayan Palace, que pertenece al Grupo Vidanta.

Grupo Vidanta es una empresa privada 100% mexicana fundada en el año 1974 por el empresario Daniel Chávez Morán, se especializa en hoteles de inversión vacacional (Tiempo compartido). La compañía se caracteriza por tener los más lujosos y elegantes resorts de América Latina. Actualmente cuenta con 8 marcas de primer nivel: Grand Luxxe, The Grand Bliss, The Grand Mayan, TheBliss, **Mayan Palace**, See Garden, OceanBreeze y Mansions of theWorld. Además, cuenta con su propia compañía constructora. Por lo anterior, Grupo Vidanta, se considera líder inversionista en los principales destinos vacacionales de Latinoamérica.

El estudio propuesto analiza uno de estos centros vacacionales: El Hotel Mayan Palace, ubicado en la Riviera Maya e inaugurado el 21 de Diciembre del 2001. Es dirigido por Eric Du Baele Soulliaert, Director de Operaciones Hoteleras. Dicho hotel cuenta con 1886 empleados distribuidos en los departamentos de;

Alimentos & Bebidas, Cocina, Contraloría, Cuartos The Grand Mayan, Cuartos de Mayan Palace, Gerencia General, Mantenimiento y Recursos Humanos.

Se ubica sobre la carretera federal Cancún - Playa del Carmen, en el Kilómetro 48, Municipio de Solidaridad.<sup>1</sup>

## **1.2 Planteamiento del problema**

La Riviera Maya ha logrado un gran reconocimiento como destino turístico a nivel mundial, generando con ello que la industria hotelera sea más exigente y competitiva, respecto a aspectos como: calidad en el servicio, flexibilidad para aceptar cambios y hacer modificaciones, productividad y rapidez. La llave maestra para lograr un desempeño óptimo es su capital humano; pero además de ello, el equipo y su administración requieren de un extra, que le permita cubrir el reto de estar dentro de los mejores en el mercado, éste factor está constituido por la implementación del Empowerment, que a su vez potencia el trabajo en equipo, haciendo del trabajo algo gratificante y creativo. Sin embargo me surge la inquietud de saber ¿El empowerment realmente tiene relación con la satisfacción laboral de los colaboradores del hotel Mayan Palace Riviera Maya?

---

<sup>1</sup>Grupo Vidanta“ Manual General de Inducción”, p. 3

### **1.2.1 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General:**

- Determinar la relación del empowerment con la satisfacción laboral de los colaboradores del hotel Mayan Palace, Riviera Maya.

#### **Objetivos específicos:**

- Identificar los principales factores de la satisfacción laboral entre los empleados del hotel Mayan Palace Riviera Maya.
- Identificar si existen elementos que generen empowerment entre los empleados del hotel Mayan Palace Riviera Maya.
- Establecer la relación del empowerment con la satisfacción laboral de los colaboradores del hotel Mayan Palace Riviera Maya.

### **1.2.2 Hipótesis o preguntas de investigación**

Un hotel con empowerment genera mayores niveles de satisfacción laboral en el lugar de trabajo.

#### **Variable independiente**

→ Empowerment

#### **Variables dependientes**

→ Satisfacción laboral

### **1.2.3 Justificación del tema**

La motivación por el cual este tema es abordado es gracias a la clase de Liderazgo que me impartió el profesor Karl Lalanne Kersten, lo cual se me hizo muy interesante. Uno de los puntos que tocó, fue el empowerment. Hoy en día, el tema ha logrado auge en las empresas modernas, dejando atrás los métodos de desarrollo organizacional tradicionales de las empresas. Esta investigación pretende dar a conocer la existencia de esta nueva administración en los Hoteles de la Riviera Maya. Debido que existe muy poca información referente a este tema, el cual me parece muy importante ya que cuenta con beneficios tales como: desarrollar un equipo trabajo auto dirigido, crear mayor responsabilidad y compromiso otorgándole poder e información al colaborador, generar la toma de decisiones inmediatas, confianza en el trabajador y en la empresa, facultar al capital humano para que sus capacidades y habilidades sean de gran valor en la empresa, proveer mayor satisfacción en el puesto de trabajo y motivación para el desarrollo personal de los colaboradores.

Esta investigación pretende ser de ayuda para las empresas hoteleras que aún están en crecimiento y en pleno cambio hacia la globalización, ya que esta contendrá información práctica sobre el empowerment, ser de guía para las nuevas generaciones de Administración Hotelera referente al tema, cambiando paradigmas y fortaleciendo las empresas con este nuevo pensamiento y forma de liderar.

### **1.3 Limitaciones y delimitaciones**

Esta investigación se llevó a cabo con los colaboradores del hotel Mayan Palace, ubicado en la carretera federal Cancún-Tulum en la Riviera Maya, en un tiempo comprendido de 2 meses, Febrero- Marzo del 2015.

Es importante mencionar que en el hotel no existió ninguna limitante referente a la aplicación de encuestas y recopilación de información con los gerentes de Recursos Humanos.

#### 1.4 Cronograma de Actividades de Investigación

Cronograma de Actividades Protocolo de Tesis																
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4
Elección del tema y acopio de bibliografía	■															
Elección del Director de Tesis y Asesores		■														
Elaboracion de cronograma de actividades		■														
Hacer fichas bibliográficas		■														
Empezar a redactar capitulo I			■													
Antecedentes del tema				■												
justificación del tema					■											
planteamiento del problema						■										
objetivos investigación							■									
Planteamiento hipótesis								■								
Elaboración bibliografía gral									■							
Entrega de Avances del protocolo capitulo I										■						
Buscar bibliografía del marco teórico											■					
Empezar a redactar capitulo II												■				
Entrega de avances Marco teórico													■			
Entrega del borrador de capitulo II															■	

Ilustración 1 Cronograma de actividades de la investigación

Cronograma de Actividades Protocolo de Tesis																				
Semanas	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4	Sem. 1	Sem. 2	Sem.3	Sem. 4
Entregar: portada, índice de contenido, consultar 6 investigaciones relacionadas con su tema de tesis en el Doc. 5 Esquema de investigación.			■																	
Estado de la cuestión en formato Word.				■																
Desarrollar los conceptos básicos que guían la investigación. Por cada concepto incluir mínimo 3 autores.					■															
Esquematación de las secciones o conceptos en formato Word.						■														
Definición de las variables en formato Word.							■													
Capítulo II completo con introducción, desarrollo, conclusión y correcciones de las entregas anteriores.								■												
Entregar marco contextual, planteamiento del problema y objetivos de la investigación.									■											
Entrega de hipótesis o pregunta de investigación, Justificación del tema, limitaciones y delimitaciones, cronograma de investigación.										■										
Entrega del Capítulo I con introducción, desarrollo, conclusión y correcciones de las entregas anteriores.											■									
Entregar: Diseño, población, muestra, contexto, procedimientos, instrumentos, prueba piloto.												■								
Aplicación del instrumento (evidencias)													■	■						
Captura y análisis de los datos															■	■				
Entrega del Capítulo III con introducción, desarrollo, conclusión y correcciones de las entregas anteriores																■				
Análisis de los resultados, interpretación de los resultados, conclusiones, recomendaciones.																	■			
Entrega Capítulo IV con introducción, desarrollo, conclusión, correcciones de la entrega anterior y retroalimentación del coloquio.																		■		

Ilustración 2 Cronograma de actividades de la investigación



## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Estado de la cuestión**

Las siguientes investigaciones, libros y artículos están relacionadas con las variables del estudio de investigación; empowerment y satisfacción laboral, con el fin de conocer ciertos aspectos del tema y la posición de estas variables dentro del trabajo, siendo de apoyo metodológico de la misma.

Varios son los autores que hablan de la satisfacción laboral, algunos refiriéndose como un grado de bienestar que experimenta el trabajador en su área de trabajo, la satisfacción bien se puede entender como una percepción hacia algo, que en sí involucra no uno sino varios aspectos. Así mismo el empowerment aunque se toma como una característica para el desarrollo de líderes, refiriéndome como líderes a personas que tienen a su cargo a colaboradores. El empowerment siempre busca un bienestar y crecimiento hacia los colaboradores y a la empresa misma.

Las investigaciones, libros, artículos y tesis que a continuación se redactan; son estudios que se han realizado en empresas, en centros educativos y entre uno que otro hotel. Teniendo como variables el empowerment, empowerment organizacional, la satisfacción laboral, el crecimiento organizacional, compromiso organizacional, etc. Cabe mencionar que cada tema e investigación descrita fue de gran ayuda para la estructura y enriquecimiento literario para el desarrollo del presente trabajo.

Sedano (2005) realizó una investigación llamada “Empowerment y Satisfacción Laboral en Docentes Colegio de Bachilleres en el Estado de Morelos (COBAEM), con el objetivo de investigar la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral en el ámbito educativo. Con el fin de comprobar que una buena dirección tiene como resultado un buen desempeño y una alta satisfacción.

El estudio se llevó a cabo en tres planteles del Colegio de Bachilleres en el Estado de Morelos. En donde se aplicaron cuestionarios a 20 profesores del turno matutino, 20 del turno vespertino, y a cada uno de los directores de los planteles. Los cuestionarios dieron correspondencia al inventario de empowerment de Menon y de satisfacción laboral de Byayfield y Rothe.

El análisis estadístico se realizó con el Análisis de la Varianza (ANOVA) la cual es una colección de modelos estadísticos y sus procedimientos asociados, en el cual la varianza está particionada en ciertos componentes debidos a diferentes variables explicativas, es por ello que se uso para grupos independientes, para demostrar la posible relación entre el empowerment y la satisfacción laboral.

El resultado fue que no existe en el ámbito educativo una relación del empowerment y la satisfacción laboral, así como tampoco una diferencia significativa en la apreciación del empowerment en los docentes, con el directivo.

El estudio es muy interesante y de gran ayuda para el presente trabajo, ya que contiene información relevante al tema de estudio y variables. Y aunque los resultados fueron negativos con relación a los objetivos de la investigación, cabe recordar que esta fue realizada en un centro educativo y no en un hotel como lo es el presente trabajo, cayendo en la conclusión que el objetivo de estudio es diferente y por consiguiente los métodos de la administración del colegio varia con relación a la de un hotel de gran turismo.

Ramírez (2004) Realizó una investigación “Relación del Empowerment con la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional” con el objetivo de evaluar la relación que tiene el empowerment con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Teniendo la finalidad de demostrar la importancia del empowerment en el ámbito laboral y que sea utilizado como una estrategia dentro de las empresas.

Los cuestionarios fueron aplicados a un grupo de 100 empleados de tres empresas de iniciativa privada de diferentes niveles jerárquicos, se midieron la

correlación entre el empowerment con la satisfacción laboral y el empowerment con el compromiso organizacional.

Los resultados mostraron que los empleados que se perciben con un mayor empowerment, se sienten más satisfechos con su trabajo y, los que se perciben con un mayor empowerment se comprometen más con la organización.

Ramírez al realizar la investigación demuestra que el empowerment es importante en el ámbito laboral, que no solo es usado como una estrategia sino como un método para comprometer a sus colaboradores con la empresa. De igual manera opino que es de gran importancia para la presente investigación ya que demuestra que el empowerment genera un mayor sentimiento de satisfacción laboral de los colaboradores, por lo tanto sirve de guía para la elaboración teórica y metodológica del presente trabajo.

Orgambídez Ramos, A., & Mendoza Sierra, I. (2011). Realizaron un estudio sobre el empowerment organizacional y clima de servicios en empleados de contacto de establecimientos hoteleros. El objetivo de esta investigación fue comprobar si el clima de servicios mediría la relación entre el empowerment organizacional y la calidad de servicio funcional percibido.

La muestra fue compuesta por 428 empleados de contacto (recepción, restauración) de 46 hoteles de Andalucía, España. Los instrumentos que se utilizaron fueron la escala de empowerment organizacional de Mendoza, León, Orgambídez y Borrego (2009), una versión utilizada y traducida por Salanova, et al. (2005) de la escala de Clima de Servicios Global de Shneider, et al. (1998), y la escala de calidad de servicio de Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró, y Ramos (2009).

Los resultados indicaron la existencia de una mediación total entre el empowerment organizacional y el clima de servicios sobre la calidad relacional percibida. Por lo que los mayores niveles de empowerment organizacional y de clima de servicios se relacionan con una mayor percepción de la calidad relacional del servicio dado por los empleados: a medida que desarrollan habilidades,

poseen protocolos e información, se sienten más competentes para afrontar las situaciones laborales.

El estudio realizado por Orgambidez et al., fue uno de los cuales considero muy práctico, pues aunque el estudio es realizado en España cabe mencionar; que toca ciertos puntos importantes de las variables en mi investigación, así como lo es, el reconocimiento de los líderes hacia con sus trabajadores, la importancia de la toma de decisiones que tienen los recepcionistas y los empleados de restaurantes (personal de contacto directo con el cliente) todo aquello forma parte del empowerment y recabando un poco de información mencionada por los autores llego a la deductiva que el empowerment no es más que un estado de conciencia o sentimiento, ejecutado por medio de herramientas que hacen sentir al colaborador motivado, competitivo y comprometido con su trabajo, dándole el sentimiento de gusto por el puesto desempeñado. Aunque el artículo de la investigación es enriquecedor y muy resumido, lo que no es beneficioso en mi investigación es que fue realizado en España, teniendo en cuenta que la manera de administración hotelera en España y México puede variar.

Añez Gutiérrez, N. y Cardera Acevedo, M. (2009) Empowerment y la satisfacción laboral en los empleados de las empresas de Seguros Mercantil y Seguros la Occidental. El objetivo de su investigación fue evaluar la relación que tiene el empowerment con la satisfacción laboral, con la finalidad de demostrar la importancia del empowerment en el ámbito laboral y que sea utilizado como una estrategia dentro de las empresas.

El sustento teórico utilizado tuvo lugar con los planteamientos de Newstrom (2007) en cuanto a empowerment y Robbins (1998) en relación a la satisfacción laboral. La metodología que utilizaron fue de tipo descriptiva correlacional, con un diseño no experimental transversal y un modelo de campo.

La muestra del estudio fue de 121 colaboradores de las dos empresas de seguros. La técnica de recolección de datos fueron dos instrumentos tipo Likert,

que midió estrategias de empowerment, factores determinantes de satisfacción laboral y correlacional entre ambas variables.

Los resultados mostraron que en ambas empresas desarrollan las estrategias del empowerment, que los empleados se encuentran medianamente satisfechos y la correlación de Pearson demostró ser baja en ambas variables para las dos empresas, lo que afirmo que la satisfacción laboral de los empleados no está relacionada de forma íntima con el empowerment como estrategia para fortalecer los equipos de trabajo autónomos.

Esta investigación es una de las que encuentro más relacionada con mi tesis, la cual me sirve de guía, apoyo didáctico y teórico. Sin embargo considero que le hicieron falta algunos puntos como; las características del empowerment y en qué áreas es recomendable aplicarlo.

Torres explica en su libro Teoría general de la administración, 2da Edición, (2014), que a nivel mundial se han hecho demasiados estudios referentes al empowerment, en los cuales destacan varios autores que han hablado sobre este tema desde tiempo atrás como son; Los de Tsea y Ramos en el año 1995 en donde mencionan que el empowerment fue de gran ayuda en Japón durante la posguerra, siendo base para la búsqueda de mejores condiciones de vida para los empleados; que gracias al sentido de permanencia de su trabajo generaban más consumismo y crecimiento en los sectores económicos. En el año 2000 el autor Lee, lo menciona como una necesidad determinante para crear armonía dentro de las organizaciones privadas, integradas en su mayoría por profesionales, tomando como foco de referencia las decisiones tomadas por las líneas de mandos que generaban abusos hacia la discriminación contra las mujeres. Otro estudio realizado dos años después por Scarnati y Scarati confirmaron que el empowerment es requerido por el individuo para tomar decisiones importantes y razonables, el cual trae el beneficio de la mejora de procesos, productos y la identificación de habilidades en la posición adecuada. En ese mismo año los autores Hirschhem y Miller descubren que, antes de aplicar el empowerment se

necesitan realizar cambios para su buen desarrollo, dentro los cuales se encuentran los equipos de trabajo, estructura y políticas organizacionales, así mismo la identificación de las expectativas de los equipos de trabajo. Seguidamente para el año 2004 se comprobó la correlación entre la delegación y la satisfacción laboral confirmada por los autores Xiong y Aryee, en donde exponen que uno de los resultados percatados dentro la observación de una empresa fue; que la delegación de responsabilidades a los empleados representa el reconocimiento de su eficiencia, confiabilidad y competencia para liderar proyectos importantes dentro de la organización.

Es claro que el investigador Torres realizó una investigación minuciosa de lo que es el empowerment, dando lugar a las interrogantes de quienes y en los lugares que se ha aplicado, tomando como referencia varios autores como; Wilson, Blanchard, Miller entre otros.

Ken Blanchard, John P. Carlos y W. Alan Randolph, (1996) "Empowerment; 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa". Este libro se podría tomar como un manual práctico para los gerentes que quieren descubrir las claves para facultar a sus empleados, el cual está lleno de paradojas, viajes heroicos y retos. De igual manera presenta conceptos prácticos y sencillos que los presidentes, los gerentes de operaciones y los gerentes en todos los niveles en las organizaciones públicas o privadas pueden aplicar a sus situaciones particulares.

Blanchard et al, (1996) define empowerment como "Facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen" (Portada trasera.). No cabe duda que cuando se es un director, un gerente o una persona que dirige a un grupo de personas, se tiene el temor de delegar responsabilidades y así mismo el poder a sus subordinados, pensando que harán mal uso de esta, pero la cuestión está en dirigir todas las capacidades, motivaciones y energías hacia las metas de la empresa y hacia uno mismo. Dejarlos ser y confiar en sus habilidades que ya

poseen, que por motivos de políticas o de la filosofía de la empresa no se pueden liberar o hacer uso de esta. Hay que brindarle confianza al talento humano, hacerle saber que se le brindará las herramientas necesarias para que puedan aprovechar sus capacidades al máximo, a beneficio de ellos mismos y de la organización.

Para que el talento humano pueda brindar los conocimientos y habilidades que poseen hacia la empresa, Blanchard et al. menciona tres elementos para lograr la facultad entre los colaboradores;

Compartir información con todos; es una manera de crear responsabilidad entre los trabajadores, dicho lo anterior esto se aplica directamente con el funcionamiento de la empresa. Los problemas pueden ser resueltos por cada persona, pues tienen la información suficiente para responder ante la situación, evitando contratiempos y excusas por parte del colaborador.

Crear autonomía por medio de fronteras; se basa en la dirección de las energías y conocimientos aprendidos de los colaboradores hacia los objetivos y metas del hotel, permitiéndoles saber la visión y misión de este mismo, con el fin de hacerlos sentir empoderados, es importante hacerles saber qué beneficios y aportaciones ha logrado su esfuerzo y trabajo diario.

Los equipos auto-dirigidos pueden obtener mejores resultados que los individuos facultados. Los equipos facultados optan por adquirir más responsabilidades, con las habilidades y capacidades ya adquiridas pueden lograr hacer más de lo que les corresponde, causando una baja participación por parte del jefe departamental. Laboran de forma eficiente y tienen la iniciativa e información para la toma de decisiones correctas, sin la supervisión de su superior.

Para la presente tesis se tomaron en cuenta los siguientes artículos que hablan del empowerment:

Rios, M. M., Telles, R. M., & Ferrer, G. J.(2010), “El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes”. Esta investigación da a conocer los niveles de influencia del empowerment de los colaboradores con el compromiso de la organización para la cual laboran.

Se utiliza un modelo del empowerment basado en sus descripciones, las cuales se dividieron en cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Conforme al compromiso organizacional se usaron tres dimensiones: compromiso continuo, normativo y efectivo.

Como validación del modelo se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en otros países, por lo tanto se administró una encuesta a 147 colaboradores de seis Pymes en el municipio de Celaya, Guanajuato, México. Dichas empresas están dedicadas al sector de servicios, comercio y producción.

Los resultados fueron positivos pues confirman que el empowerment es un predictor del compromiso organizacional; a pesar de ello, al analizar el impacto individual de cada una de las dimensiones se observó que sólo el compromiso efectivo tiene un impacto directo en las cuatro dimensiones planteadas.

En conclusión, para que el empowerment pueda desarrollarse en un hotel, deberá cambiar su filosofía empresarial; ser adaptada y modificada para lograr transmitir el empowerment desde las bases de la organización. El talento humano se compromete con la empresa cuando se les brinda las herramientas para crecer, desarrollarse y mejorar en el puesto en donde se encuentren, se podría decir que el compromiso viene desde el interior de la empresa para generar la confianza hacia sus empleados para que el beneficio sea recíproco.



María J. Jaimez Román y Francisco D. Bretones. En este artículo cita Jaimez, M. y Bretones F. (2011) "El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo". El objetivo de este artículo fue analizar la relación del empowerment estructural y psicológico con las tres dimensiones del compromiso organizacional según el modelo multidimensional de Meyer y Allen (1991), el bienestar laboral, el clima laboral y la intención de renunciar de los colaboradores.

El estudio estuvo compuesto por 56 colaboradores de una empresa española que opera en todo el territorio nacional mexicano.

Los resultados demostraron que las estrategias del empowerment estructural en la empresa, son un paso previo para la obtención de resultados beneficiosos para la organización como es; mayores niveles de compromiso por parte de los trabajadores, un mayor nivel de bienestar laboral, un mejor clima laboral y una menor intención de renunciar por parte de los colaboradores.

Continuando con lo anterior se podría decir; que las empresas empiezan a hacer uso de esta nueva forma de administrar ya que trae muchos cambios benéficos, aunque algunas veces se crea difícil de lograr, sin embargo el interés de esta herramienta se incrementa con la intención de seguir permaneciendo en el mercado cada vez más competitivo, en donde las empresas buscan recibir más de sus colaboradores, como lo es; innovación, solución de problemas, iniciativa, compromiso, entre otros. Esto sólo se puede lograr compartiendo el poder y delegando responsabilidades.

Mendoza Sierra, M., León Jariego, J. C., Orgambidez Ramos, A., & Borrego Alés, Y. (2009). En su artículo "Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale". Presentan evidencias de validez de la adaptación al castellano de la Escala de Empowerment Organizacional (2003) de Matthews, Diaz y Cole.

La muestra estuvo compuesta por 305 empleados de establecimientos hoteleros, con la fiabilidad de la escala y su estructura factorial y las relaciones del empowerment con la satisfacción laboral y Burnout.

Los resultados revelaron una estructura multidimensional de tres factores primarios, una relación significativa y positiva entre el empowerment organizacional y satisfacción laboral, y una relación significativa y negativa con el Burnout. (Agotamiento psíquico que reduce la productividad)

Contreras Monge, G. (2009). En su "Monografía del empowerment". Realiza una investigación monográfica en donde expone los elementos que componen el empowerment tales como; delegación como elemento principal de igual manera control, poder, descentralización, centralización, toma de decisiones, ventajas de la delegación y consejos para delegar y una gran rama de subtemas que componen los conceptos. Dejando sobre todo una enriquecedora información de conceptos, factores, procesos e ideas de lo que es el empowerment.

## **2.2 Esquematización de las secciones o conceptos a elaborar**

Las conceptualizaciones que en mi investigación se utilizan son satisfacción laboral, empowerment y liderazgo. Seguidamente se describirán los conceptos y así mismo su relación una con la otra.

Como parte primordial tomaré la definición de Flores (2012) con relación al empowerment definiéndolo como un proceso estratégico que busca que los colaboradores incrementen su responsabilidad, su autoridad y dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y llegar a sus objetivos. Pero también se tomará en cuenta que (Molina 2006, citado por Ríos) el término empowerment significa habilitar, conceder, lo cual implica permitir la iniciativa no solo a uno mismo sino hacia las otras personas. Por lo tanto da paso a una participación cultural, en donde es necesaria la actuación de todos para alcanzar objetivos de calidad, dejando atrás el paradigma de que sólo los jefes y directivos son capaces de tomar decisiones, donde sólo existe un tipo de liderazgo, se rompen esquemas de equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje del patrón trabajador, cultura organizacional, procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo entorno a sus valores. El empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con

ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

Respecto a la satisfacción laboral Chiang, Martín & Núñez, (2010), nos dicen que es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros del trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, entre otros. Teniendo en cuenta que para llevar una medición de la satisfacción laboral, se tiene que partir desde diferentes particularidades y así mismo su valoración, ya que a su vez la satisfacción laboral es tomada como un sentimiento de agrado hacia el trabajo, por lo tanto puede tomarse como algo subjetivo.

Para Ayoub (2011) el liderazgo es considerado como el conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos. Un buen líder es aquel que sabe que la suma de las partes es mayor el trabajo de un individuo, por lo tanto el liderazgo a parte de ejercer la acción de influir hacia un grupo de personas, también es el método aplicado por el líder mediante el cual, las habilidades y capacidades de cada integrante del equipo es aprovechado y valorado en el momento y lugar correcto, para que las metas sean alcanzadas con mayor facilidad.

El empowerment es la actividad de delegar poder y autoridad a los colaboradores, se lleva a cabo con la intención de hacerlos sentir parte de la empresa, lo cual considero un método estratégico para las empresas u hoteles que lo quieran aplicar, pues delegar más poder incrementa la responsabilidad y el compromiso con el hotel, ya que gracias a este método los empleados se sienten en confianza de opinar y tomar decisiones respecto a problemas y hasta mejorar los procesos operativos de la organización. Pero esta confianza que tiene el dador de poder es fortalecida por las herramientas que este le brinda a sus

colaboradores como lo son; información importante del hotel o de la empresa (metas, objetivos, estatus financiero, misión, visión, reglas, políticas organizacionales y manuales de operación), esta parte de empoderar al empleado por medio de la información es fortalecida con la capacitación; lo cual es un medio para orientar/dirigir las energías, conocimientos y habilidades que son reforzadas por los líderes, con estas dos maneras de facultar el talento humano puede hacer uso correcto de la información, ya que esto ayuda a cómo y cuándo aplicarla sin perjudicarse a ellos mismos y/o al hotel.

Por su parte el empowerment no puede ser aplicado si no existe un liderazgo que lo apoye y fortalezca. Ahora bien, hay que tener en cuenta que un líder es quien dirige a sus colaboradores, con el poder que se le otorga en el hotel y el respeto que se ha ganado de su equipo de trabajo, por el conjunto de conductas y acciones que a la vista de sus seguidores es aceptable, ejerciendo un impacto positivo en ellos, pero cabe mencionar que esta función se puede llevar a cabo siempre y cuando el líder tenga la actitud, capacidad y mente abierta para desarrollar el empowerment de manera efectiva y beneficiosa para sus colaboradores y para el hotel. Con las herramientas necesarias y con la ayuda de un líder que guíe al talento humano; el potencial de cada individuo es dirigido hacia un bien mayor y colectivo. Cuando los resultados son expuestos y las metas u objetivos son alcanzados, así como de igual forma los colaboradores son reconocidos por su trabajo y esfuerzo, estos tienden a sentirse satisfechos con ellos mismos y con su trabajo. La satisfacción laboral es un sentimiento de bienestar resultado del trabajo ejercido en la empresa, son emociones positivas que los colaboradores demuestran ante el trabajo desempeñado, por lo tanto la satisfacción es una percepción del individuo que refleja su agrado hacia sus labores y área de trabajo. Sin embargo estas emociones, actitudes y sentimientos son el reflejo de varias circunstancias que involucran un ambiente laboral saludable, como lo son: los compañeros de trabajo comprometidos, las relaciones laborales sanas, las oportunidades de promoción, el sueldo digno, entre otros. Por lo tanto la satisfacción laboral es un punto importante que ningún administrador

hotelero debe olvidar, pues del bienestar de su empresa dependerá del bienestar y consistencia de sus colaboradores.

### **2.2.1 Definición del Empowerment**

Según Torres (2014) afirma que: El empowerment desde su origen se interpreta por empoderamiento o potencialización, pero la palabra empowerment tiene sus orígenes de la lengua inglesa, el cual significa en español potenciación o potenciar, sin embargo en sus inicios se conoció como facultar o habilitar; que en otras palabras significaba transferir poderes o delegar en el ámbito de los negocios (p.370).

Según Johnson (2002) citado por Ríos<sup>2</sup>, dice que el empowerment significa potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Bajo este concepto surge la premisa que dice: La gente hace lo que usted espera que haga. Lo cual es un arma de dos filos. Si usted no espera nada de ellos, evidentemente, la gente no hará nada; pero si usted espera todo, entonces hará muchas cosas para que la gente dé los resultados esperados.

Según Ríos explica que para Molina (2006);

El término empowerment significa habilitar, conceder, que conlleva a permitir la iniciativa no solo a uno mismo, sino hacia las otras personas. Lo cual lleva a tomar el empowerment como una participación cultural, donde es necesario la actuación de todos para alcanzar objetivos de calidad, rompiendo esquemas y paradigmas referente a la toma de decisiones, estilos de liderazgo, equilibrio en la utilidad-beneficio dentro del eje del patrón trabajador, cultura organizacional, procesos de comunicación e integración de grupos humanos de trabajo entorno a sus valores. De igual forma explica que en este sentido empowerment implica un proceso que

---

<sup>2</sup> Ríos Manrique, M. *Empowerment y el compromiso organizacional en las PYMES: Evidencia empírica de Guanajuato*, (Tesis licenciatura), Universidad de Guanajuato.

ofrece mayor autonomía a los empleados, compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral (Davis y Newstrom 2000), aún puede ser considerado como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente (Jaffe y Scott 2007).(P.4)

Ronquillo, (2006 p. 94) expresa el empowerment como una herramienta que provee elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su adecuado desarrollo, no es simplemente la actividad de conferirle poder y autoridad a los subordinados y hacerlos sentir dueños de su propio trabajo, sino es un movimiento que busca dar poder a la gente por medio del entrenamiento, haciéndolas capaces de tomar decisiones en su momento. Para que se pueda lograr facultar a la gente se necesita la participación y compromiso de la alta dirección respecto a esta nueva cultura del desarrollo humano, ya que se convierte en una herramienta estratégica que fortalece la función del liderazgo. Blanchard, Carlos y Randolph (1996) dice que: "Facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen" (P.124). Alles (2003 p.111) empowerment incluye el fomento del trabajo en equipo dentro y fuera de la empresa; esto se logra por medio de la capacitación de personas y de equipos, otorgándoles responsabilidades para crear en ellos el sentido del compromiso y autonomía personal, creatividad, participación, aportación de ideas importantes, asumir riesgos y sentirse responsables por estos, creando el espíritu de liderazgo en ellos mismos.

Según Koontz y Weichrich, citado en el artículo electrónico del portal de la división Posgrado y Educación Ejecutiva del Tecnológico de Monterrey (2013), el empowerment se basa en:

- Poder =Responsabilidad (P=R)

- Si Poder>Responsabilidad (P>R). El resultado puede ser una conducta autocrática por parte del superior, quien no se hace responsable por sus acciones.
- Si Responsabilidad>Poder (R>P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados pues no poseen el poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

Respecto a lo anterior es importante afirmar, que cuando se tiene más poder la responsabilidad en el puesto aumenta, es por ello que debe haber un equilibrio entre ambas partes, generando confianza en uno mismo y aprovechando las habilidades y capacidades que como individuos tenemos, si estos son limitados y mal dirigidos puede generar frustración en el puesto, haciendo del trabajo una carga y no un reto.

Flores, (2012) menciona que “El empowerment es un proceso estratégico que busca que los colaboradores incrementen su responsabilidad, su autoridad y dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y llegar a sus objetivos”<sup>3</sup>.

### **2.2.2 Antecedentes del Empowerment**

Según Bartunek y Spreitzer (2006), citado por Jaimez, M.J. Y Bretones F.D (2011). El concepto de empowerment fue analizado desde diferentes aspectos:

Fue introducido por la religión en los años 60 y, una década más tarde, se expandió hacia la esfera de la sociología, la cual centró su estudio en el reparto del poder real en la sociedad. No tardó mucho en ser acogido por otras ciencias como la educación, el trabajo social y la psicología, que le dieron un nuevo giro al foco de estudio, centrándose en el desarrollo del bienestar del ser humano. Su posterior introducción en el

---

<sup>3</sup> Claudia Flores, (2012), artículo “El empowerment en el gerenciamiento”.

ámbito de la dirección organizacional le dio un nuevo énfasis dirigido al aumento de la productividad (P. 3).

El interés del concepto del empowerment en las organizaciones crece con el paso del tiempo y con los constantes cambios (globalización) que van exigiendo a personas con mayores capacidades y con habilidades innovativas, para la permanencia de las empresas en la actualidad. Debido a que Wilson (2000, p. 18), el empowerment conlleva a introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes y a acelerar la resolución de las quejas que éstos pudieran tener. Hoy en día el empowerment es reconocido ampliamente como una herramienta que ayuda a las empresas a seguir permaneciendo en el mercado en el que se desarrollan, pues esta filosofía explica que cuando se comparte el poder y el control se puede lograr la efectividad de la dirección y de la organización, ya que facilita la adaptabilidad de la administración hacia los cambios que el mundo empresarial puede llegar a presentar con el paso del tiempo, obteniendo resultados beneficiosos para la empresa (Jaimez Roman & Bretones, 2011, pág. 3).

### **2.2.3 Premisas o principios del empowerment**

Según Blanchard, et al. (1996) dice que las personas y sobre todo los gerentes deben de tener

- Fe y Confianza en sí mismos.
- Perseverancia
- Interés
- Participación
- Mente abierta



## 2.2.4 Importancia y beneficios del Empowerment

Hoy en día, el concepto de empowerment recibe un gran reconocimiento como tema importante en las prácticas de la dirección por varias razones (Ergeneli, Ari y Mertin, 2006). En primer lugar, el empowerment personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización, es decir la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller y Dansereau, 1995). “En segundo lugar, el empowerment es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en el tiempo correcto. Por último, el empowerment lleva a resultados beneficiosos.”<sup>4</sup> (Jaimez, p.3)

Según Blanchard, et al. (1996) expresa que;

Los empleados facultados benefician a la organización y se benefician así mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. En una organización en la cual los empleados han sido facultados, estos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo. Además, actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo (Prefacio P. 7)

De igual manera Blanchard, et al. (1996) dice que los beneficios de los equipos auto-dirigidos son; “Aumento de satisfacción en el empleo. Cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”. Mayor compromiso de los empleados. Mejor comunicación entre empleados y gerentes. Proceso más eficiente de toma de decisiones. Calidad mejorada. Costos de operación reducidos. Una organización más rentable” (P.108).

---

<sup>4</sup>Maria J. JaimezRoman y Francisco D. Bretones (2011), “El empowerment organizacional: El inicio de una gestión saludable en el trabajo”.

### **2.2.5 Requisitos para la implementación del Empowerment**

Lo primero que se tiene que hacer es cambiar el modo de pensar de la gerencia, para lo cual será necesario crear un ambiente de trabajo facultado, en donde la mentalidad de mando y control pasara a segundo plano dando paso a un ambiente de responsabilidad y apoyo en el cual todos y cada uno de los empleados tendrán la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos (Blanchard, et al., 1996, prefacio 7).

Según Blanchard, et al. (1996) dice que "La compañía se quedaría atrás de la competencia a menos que todos los conceptos, la estructura, los procesos y la acción se ajustaran a cuatro críticos requisitos organizacionales, la compañía tendría que ser; orientada hacia los clientes, eficiente en costos, rápida y flexible y mejorar continuamente" (P. 3).

Con relación a la anterior Blanchard, et al, (1996) dice que la empresa debe cumplir con cuatro dimensiones básicas para el desarrollo del empowerment;

**1)** Compartir información con todos, ayuda a actuar con responsabilidad. De igual forma ayudará a tomar decisiones correctas.

**2)** Crear autonomía por medio de fronteras, ayuda a canalizar las energías de los trabajadores en una determinada dirección, tomando en cuenta el propósito de cada trabajador, los valores, los papeles de cada quién, las metas, la imagen (¿cómo se ven en un futuro?), la estructura organizacional y los sistemas (¿cómo apoya el líder lo que quiere hacer?).

**3)** Reemplazar la jerarquía con equipos auto-dirigidos, lo cual es; el líder debe quedarse quieto y no hacer nada, dejar que los empleados facultados sean parte de la planeación, proceso y finalización de un producto o servicio, logrando traspasar más responsabilidad a sus equipos ya que juntos logran más que uno solo.

**4)** Saber que todo error es una oportunidad para aumentar el rendimiento, una oportunidad para aprender y hacer que las personas logren pensar mejor y controlar su propio desempeño en el futuro.

## 2.2.6 Métodos para integrar a las personas al empowerment

Según Morris (1998), citado por Torres (2014); dice que para el cambio de la filosofía de la administración existen seis condiciones:

- 1) Permitir al personal deleitar al cliente.
- 2) Dejar que haga su trabajo sin interrumpirlo.
- 3) Hacer que asuma su responsabilidad a partir de la experiencia con el cliente.
- 4) Dejar a la línea de fuego solucionar los problemas del cliente.
- 5) Eliminar a la burocracia
- 6) Ayudar al empleado a implementar sugerencias de mejora.

Wilson (1999), citado por Torres (2014) dice que el desarrollo del empowerment comúnmente se efectúa; “Principalmente con entrevistas individuales programadas, realizando preguntas, escuchando y observando a los empleados y con pláticas informales” (P. 372).

De igual forma Wilson (1999) citado por Torres (2014) expresa que el administrador debe llevar a cabo estas recomendaciones para poder desarrollar el empowerment hacia sus colaboradores, se debe desarrollar el compromiso de facultar, con la pregunta de ¿Qué sé de las personas?, permitir a los colaboradores lograr victorias fáciles y el refuerzo positivo; valorando su esfuerzo y brindándoles retroalimentación, cuestionar las rutinas actuales; ¿Qué se ha hecho hasta hoy para lograr lo que se quiere alcanzar?, promover una comunicación efectiva; haciendo que los empleados no laboren con dudas, logrando los objetivos individuales como el de la empresa y por último escribir los objetivos que se van a facultar cubriendo las condiciones de SMART, definida como;

S=Señalado (algo específico)

M=Medible

A=Alcanzable

R=Relevante

T=Oportuno (timed)

Así mismo Torres (2014), expresa que lo anterior tiene como puntos clave; compartir información, la flexibilidad del jefe al empleado, la existencia de fondos de contingencia, equipos y aparatos actualizados, la oferta de oportunidades de capacitación basada en una eficiente detección de capacidades y del potencial de cada persona.

### **2.2.7 Características del Empowerment en el hotel.**

Torres (2014) expresa que las empresas con empowerment se diferencian de las tradicionales teniendo como características relevantes; “El puesto le pertenece a cada persona. El trabajador tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor u otro departamento. Los puestos generan valor, debido a las personas que laboran en la empresa. Las personas saben dónde están paradas en cada momento. Las personas tienen el poder sobre la forma cómo se hacen las cosas. El puesto es parte de la personalidad del trabajador. La persona tiene el control sobre su trabajo” (P. 375).

De igual manera Flores (2012) menciona que;

- 2 “Se comparten el liderazgo
- 3 Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- 4 El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- 5 Son comprometidos flexibles y creativos.
- 6 Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- 7 Se mejora la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.
- 8 Tienen una actitud positiva y son entusiastas”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup>Flores, C. (2013) El empowerment en el gerenciamiento. *En: Nuestra Gente Quintana Roo*. Recuperado el 30 de Noviembre del 2014 en <http://www.revistagenteqroo.com/el-empowerment-en-el-gerenciamiento/>.

### **2.2.8 Definición de Liderazgo**

Se entiende por liderazgo “como el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” Martínez, M. (2013), P. 242.

Según Blanchard, K. (2007) dice que varias compañías han planteado el liderazgo como: “La capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (Int. P. 12).

Blanchard, K. (2007) define el liderazgo como: “La obtención de un bien mayor” (Int. P. 19), lo cual se refiere a no solo obtener metas con fines financieros, ya que con el paso del tiempo las personas van perdiendo la moral y la satisfacción laboral, debido a que se concentran en el cumplimiento de metas a corto plazo ya sean personales o de la empresa. Es por ello que Blanchard, K. (2007) en su libro “Liderazgo al mas alto Nivel” dice que el liderazgo son resultados a largo plazo que se preocupan por el desarrollo de las personas así como el desempeño económico, por ultimo define el liderazgo del alto nivel como “El proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados” (Int. P. 19).

### **2.2.9 Definición de delegar**

“Delegar es el proceso de transferir la realización de una tarea a un colaborador, dándole autoridad, medios y libertad necesaria, pero conservando la responsabilidad final del resultado” Martínez, C. (2013), P. 94.

Por consiguiente Martínez (2013) explica los elementos importantes antes mencionados en la definición de delegar;

Autoridad: Es un recurso para obtener resultados, Y no hay que darla para asegurar el cumplimiento de objetivo. No confundirla con el poder. La libertad: Consiste en no obligar al colaborador a seguir un método basado en

la propia experiencia; sino al contrario, dejarle elegir, innovar y decidir qué medios emplear en base a su forma de ser, sus conocimientos, capacidades y criterio, de esta forma, comprometerá con la tarea de realizar. Responsabilidad: Es el concepto más importante y el más olvidado. El colaborador asume la responsabilidad moral de cumplir ante su superior, pero la responsabilidad final sigue siendo de este, pues jamás se delega (P. 95).

### **2.2.10 Definición de satisfacción laboral**

Según Boada y Tous (1993) citado por Chiang, Martín y Nuñez (2010) lo define como “La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo” (P.151)

Pisco (1999, citado por Añez, G. N. & Cardera, A. M. ,2009) “La satisfacción en el empleo, designa, básicamente, un conjunto de actitudes en el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos” (P. 46).

Davis y Newstrom (1997, citado por Añez, G. N. & Cardera, A. M. ,2009) “la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (P. 46).

Locke (1976, citado por Chiang, Martín & Núñez, 2010) la satisfacción laboral “es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto” (P. 154).

Chiang, Martín & Núñez, (2010) “La satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros del trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros” (P. 154).

Peiro (1984, citado por Chiang, Martín & Núñez, 2010) “es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos de trabajo y de la organización” (P. 155).

Beer (1964, citado por Chiang, Martín & Núñez, 2010) “una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo” (P. 155).

Con relación a todo lo anterior la satisfacción laboral puede ser global o por facetas Chiang et al., (2010) “se trata pues de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo. Entonces se habla de satisfacción laboral general” (P. 163). Chiang, et. al., (2010) “pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede ser referido a algunos de los aspectos del trabajo. Se habla entonces de satisfacción laboral por facetas” (P. 163). Por lo que una persona puede estar satisfecha con la relación que estable con sus compañeros, con el salario que percibe, con las responsabilidades que ejerce, con el reconocimiento que recibe entre otros. En conclusión la satisfacción en el trabajo, es el resultado de una serie de satisfacciones particulares ejercidas por las facetas de satisfacción. (Chiang, et. al., 2010).

A continuación abordaremos la aplicación de los conceptos de empowerment y satisfacción laboral en el hotel Mayan Palace como caso de estudio.

### **2.2.11 Mayan Palace**

El hotel Mayan Palace ahora nombrado Grupo Vidanta es un resort vacacional en México Riviera Maya, fundada en el año 2001. Cuenta con un aproximado de 2400 colaboradores y con 8 marcas, entre ellas el Mayan Palace. Hoy en día ocupa el quinto lugar como el mejor lugar para trabajar a nivel nacional.

## **Visión, misión y valores**

→ Nuestra Visión

“Inspirar generaciones de felicidad creando lo extraordinario”.

→ Nuestra Misión

“Crear mundos ideales para vacacionar, lugares en donde se compartan momentos llenos de alegría y armonía; inspirando generaciones de felicidad”.

→ Nuestros Valores

Como principio básico nos guía el Respeto:

*Respeto por nuestra Gente*, tratamos a nuestros colaboradores de la misma manera en la que queremos que ellos traten a nuestros clientes: con respeto y con el compromiso de su felicidad.

*Respeto por nuestros Clientes*, valoramos el esfuerzo de nuestros clientes y sus familias así como el tiempo que pasan con nosotros. Trabajamos incansablemente para brindarles experiencias unidas de felicidad, nos anticipamos a sus necesidades y superamos sus expectativas, siempre con una sonrisa.

*Respeto por nuestro Planeta*, remplazamos lo que tomamos, plantamos lo que recolectamos, preservamos los recursos naturales y valoramos todo aquello que nos rodea. Respetamos el equilibrio entre la vida, el desarrollo de la empresa y las comunidades que operamos (Recuperado en la pág. <http://intranetcun/> 23 de Febrero del 2015).

## **Filosofía de operación**

Vivir y operar nuestros Resorts con la creencia de que la felicidad es una experiencia duradera, un estilo de vida inspirado en bondad, belleza y respeto día tras día.



Ofrecer un ambiente único, fusión de naturaleza y lujo que complazca a cada uno de nuestros huéspedes con gracia, generosidad y cuidado único; invitándole a regresar una y otra vez.

**Organigrama Grupo Vidanta, Mayan Palace.**

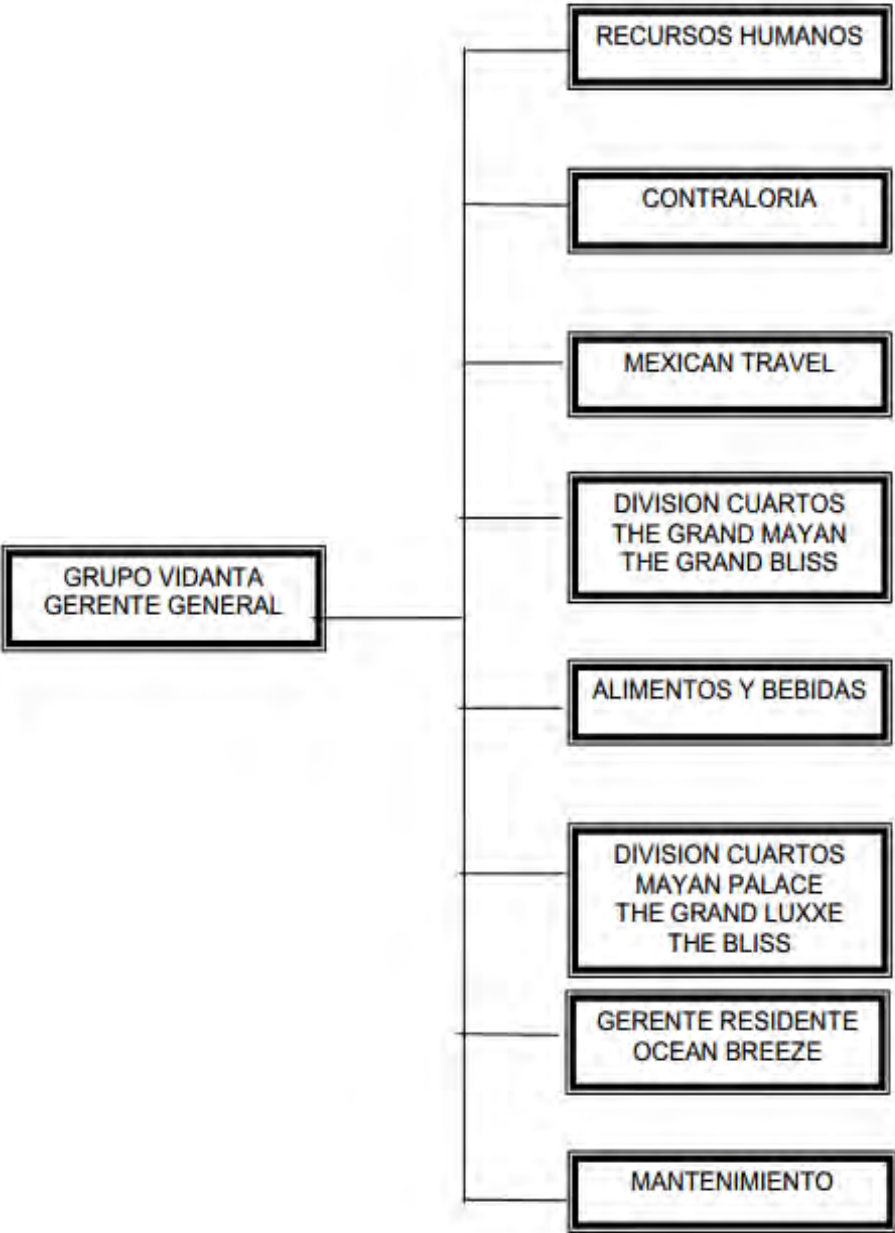


Ilustración 3. Organigrama del Hotel Mayan Palace

### 2.3 Definición de las variables

Para la presente investigación se definirán las variables con las que se realizó el estudio y el cómo se abordaron en el Mayan Palace.

Variable	Definición	Definición Operacional
Empowerment	“Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” Johnson Yohann (2002).	Se llevó a cabo la medición de esta variable en base a una entrevista que se realizó al gerente de recursos humanos.
Satisfacción laboral	Chiang, Martín & Núñez, (2010) “La satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros del trabajo, salario e incentivos, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros” (P. 154).	Esta variable se midió en base a una encuesta que se aplicó a los colaboradores del hotel Mayan Palace.

## **CAPITULO III. INTRODUCCION A PROTOCOLO METODOLÓGICO**

### **3.1 Diseño**

La presente investigación se llevó a cabo de acuerdo a un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo. Debido a que se requirió de un análisis para comprobar si el empowerment forma parte de la satisfacción laboral ya que este último se da de manera subjetiva, es por ello que se aborda el enfoque cuantitativo para obtener resultados concretos y de fácil comprensión, dicho carácter se produjo por medio de una escala tipo Likert.

### **3.2 Población**

Para la aplicación de las encuestas se escogieron a los empleados del hotel Mayan Palace Riviera Maya de manera aleatoria, se tomaron en cuenta hombres y mujeres.

### **3.3 Muestra**

De acuerdo con los datos obtenidos, el hotel cuenta actualmente con 2400 empleados. De los cuales se dividen en las 8 marcas entre ellas el Hotel Mayan Palace. El tipo de muestreo que se aplicó fue aleatorio simple con una participación de 60 personas.

### **3.4 Contexto**

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo en el Hotel Mayan Palace, Riviera Maya. El motivo por el cual fue elegido fue porque ahí realicé mi estancia hotelera.

### **3.5 Procedimientos**

1. Se redactó la encuesta y la entrevista a aplicar, procurando que las preguntas cubrieran las necesidades de la investigación.
2. Se fotocopió la encuesta terminada con un número de 60 juegos.
3. Se definió el día, la hora y el lugar exacto para aplicar las encuestas y realizar la entrevista. De igual manera se definió la duración de las mismas.

4. Una vez aplicadas las encuestas estas fueron capturadas en una hoja de Excel para analizar de mejor manera los resultados. Las entrevistas fueron analizadas una por una para poder sacar una conclusión.
5. Seguidamente se obtuvieron conclusiones de los dos instrumentos de la recolección de datos.
6. Posteriormente se analizaron los resultados y se redactó la conclusión final de estos dos instrumentos, haciendo una comparación con la hipótesis inicial de la investigación.

### **3.6 Instrumentos**

Para el presente estudio y su recolección de información se llevó a cabo con dos instrumentos;

Una encuesta y una entrevista, las cuales cubrieron los puntos: 1) satisfacción laboral y 2) el empowerment, la entrevista fue adaptada a las necesidades y objetivos de la investigación. Por otro lado la entrevista se enfocó en los líderes, en este caso el Gerente de Recursos Humanos del hotel Mayan Palace el Lic. Galdino Trujillo Hernández.

Debido a que la investigación fue de carácter cualitativo y cuantitativo, se requirió de instrumento numérico, el desglosamiento de las respuestas codificadas se vaciaron en una hoja de datos de Excel para realizar gráficas y tener un mayor entendimiento de los temas en cuestión. Los resultados se presentan en graficas de barras para poder tener un apoyo visual de las respuestas obtenidas, con el fin de tener un mejor análisis de los resultados.

## CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 Resultados

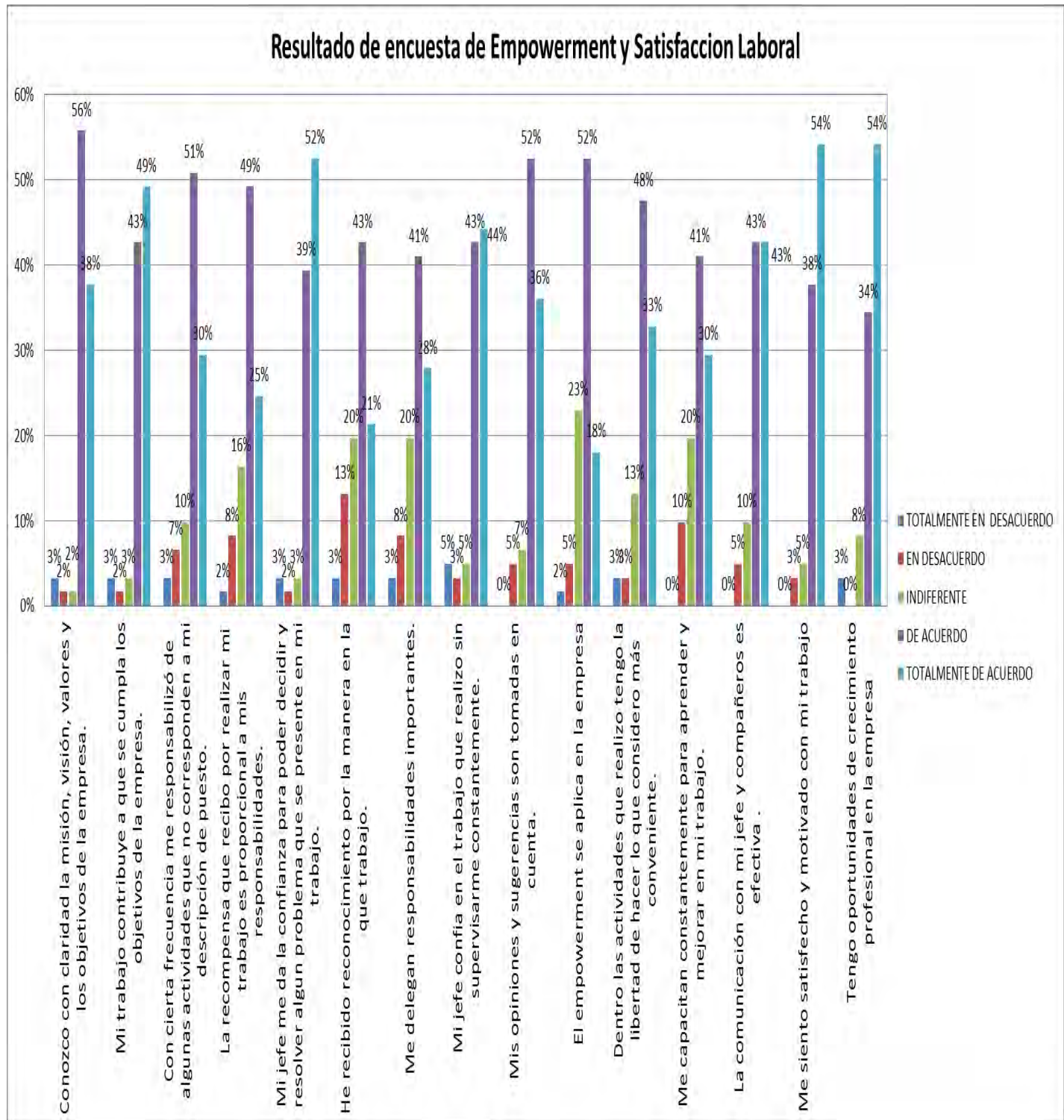


Ilustración 4 Resultados Encuesta

## Entrevistas

### Lic. Galdino Trujillo Hernández, Gerente de Recursos Humanos.

1. ¿Cómo es la relación entre usted y sus empleados?  
Es buena, excelente y mejorando, existe armonía en el departamento.
2. ¿En la empresa utilizan el empowerment como parte de la administración del talento humano? Si, en su estructura, pero el concepto no.
3. ¿Cómo se toman las decisiones de la empresa y quienes participan en la toma de decisiones? Hay decisiones que se toman del comité ejecutivo y su equipo de operaciones, en cada uno de los departamentos con los líderes departamentales.
4. ¿Considera que su equipo de trabajo es capaz de tomar decisiones y solucionar problemas sin su supervisión? Sí, son un equipo capacitado con las habilidades para hacerlo.
5. ¿Cómo se manejan las responsabilidades en la empresa? Están distribuidas de acuerdo al puesto de cada persona.
6. ¿Con que frecuencia dan cursos de capacitación? En el departamento por estándar mínimo cada semana, tenemos prácticas de servicio al menos una a la semana por cada una de las áreas, y hacemos una reunión departamental cada sábado.
7. ¿Los empleados tienen disponible la información necesaria para tomar decisiones y seguir los procedimientos? Claro que si, en nuestro manual de operaciones que está a la consulta disponible para todos (Pagina interna de Grupo Vidanta, INTRANET <http://intranetcun/>).
8. ¿Se reconoce al personal por la manera en la que trabaja? ¿de qué manera?  
Claro que sí, tenemos un reconocimiento institucional que es EL BIEN HECHO; el cual reconoce el trabajo extraordinario de cada uno de las personas, el día a día.

9. ¿Cuál es el recurso más importante en la empresa? Más que recurso yo le llamaría el talento humano, es lo más importante en la empresa ya que sin ellos no se podrían brindar los servicios.

10. ¿Las opiniones y sugerencias de los colaboradores son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

Por supuesto que sí.

11. ¿Existen oportunidades de crecimiento profesional en la empresa? ¿cuáles?

Sí, el hoy por hoy una de nuestras mejores prácticas es el Plan de Carrera, le damos la posibilidad a los de nuevo ingreso que a los 6 meses puedan practicar en cualquier otra posición donde cubra el perfil y tenga las habilidades o el potencial para crecer, prácticamente el 90% de todas las contrataciones que hacemos en el hotel surgen de gente que ha hecho plan de carrera.

El empowerment es un tema muy importante e interesante sobre todo en nuestra organización que es muy dinámica y que está creciendo constantemente, por lo cual se requiere de talentos para las posiciones claves de la compañía, es por ello que el plan de carrera abre las posibilidades a la gente de aspirar a las posiciones nuevas que le reten a más, y por supuesto una operación tan grande y dinámica requiere de enseñarle a toda la gente a tomar decisiones, con la intención de que aunque no esté el jefe departamental la operación continua, de lo contrario la operación se paralizaría y eso no es correcto.

## 4.2 Análisis de los resultados

### Encuesta

En el primer ítem: *Conozco con claridad la misión, visión, valores y objetivos de la empresa*; entre los que están "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo" hay un 94% de las personas encuestadas que conocen la filosofía empresarial, lo que es importante ya que son puntos que el hotel debe tener en cuenta ya que su talento humano debe saber hacia dónde se dirige la empresa, cuáles son sus objetivos y su razón de ser.

En el segundo ítem: *Mi trabajo contribuye a que se cumplan los objetivos de la empresa*; el 92% de las personas están "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo" que su trabajo contribuye a los objetivos de la empresa, esto es bueno ya que sienten que son parte importante para el funcionamiento del hotel.

En el tercer ítem: *Con cierta frecuencia me responsabilizó de algunas actividades que no corresponden a mi descripción de puesto*; el 81% se responsabiliza de las actividades que no le corresponden lo que es importante ya que quiere decir que la mayoría de ellos tienen la iniciativa y el valor de hacer más de lo que les corresponde.

En el cuarto ítem; *La recompensa que recibo por realizar mi trabajo es proporcional a mis responsabilidades*; es notorio que las personas están de acuerdo con el sueldo que reciben y que por el trabajo que realizan es proporcional a su compensación salarial. Mientras que un 16% se muestran indiferentes al respecto.

En el quinto ítem: *Mi jefe me da la confianza para poder decidir y resolver algún problema que se presente en mi trabajo*; él 89% de las personas tienen siempre y casi siempre la confianza de su jefe para tomar decisiones por ellos



mismos, lo que demuestra la confianza que el jefe departamental y el hotel pone en cada uno de los colaboradores, pues saben que tienen el conocimiento y las habilidades para resolver algún problema.

El sexto ítem: *He recibido reconocimiento por la manera en la que trabajo*; el 64% del personal está de acuerdo que se les felicita o se les brinda algún tipo de reconocimiento por la manera en la que trabajan, mientras que el 20% se muestra indiferente a esta pregunta, cabe destacar que varios jefes o líderes departamentales no le hacen saber a su personal que su esfuerzo es reconocido ya que un 13% está en desacuerdo con las felicitaciones o reconocimientos recibidos.

En el séptimo ítem: *Me delegan responsabilidades importantes*; él 69% de las personas están de acuerdo que se les delega responsabilidades importantes, mientras que el resto es indiferente y están en desacuerdo, con esta afirmación se puede ver que a los responsables del hotel les falta delegar más responsabilidades a sus colaboradores.

En el octavo ítem: *Mi jefe confía en el trabajo que realizo sin supervisarme constantemente*; más del 86% de las personas laboran sin supervisión de su jefe lo que demuestra la confianza que este le brinda al talento humano, haciéndole saber que es capaz de realizar las tareas sin la supervisión constante de él mismo.

En el noveno ítem: *Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta*; él 88% está de acuerdo que sus sugerencias y opiniones son tomadas en cuenta, esto quiere decir que el departamento u hotel, les brinda los medios y la confianza necesaria para que los empleados puedan expresarlos abiertamente. De igual manera les hace saber que sus opiniones son importantes para mejorar la calidad de ciertos servicios y procesos en el hotel.

En el décimo ítem: *El empowerment se aplica en la empresa*; el 70% de las personas están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” casi siempre se aplica el empowerment en el hotel, pero bajo otro concepto, es mejor conocido como liderazgo, ya que el departamento de entrenamiento y desarrollo imparte un diplomado llamado “Diplomado de Liderazgo Vidanta” impartido a líderes departamentales, refiriéndome a líder a la persona que tiene personal a su cargo. El diplomado consiste en 13 módulos y consta de una duración de 2 veces por semana durante 6 meses, el cual toca puntos como; técnicas de entrevistas de desempeño, competencias de liderazgo, plan de carrera, comunicación estratégica, administración de capital humano, filosofía empresarial, formación de instructores entre otros. Mientras que un 23 por ciento les es indiferente el concepto y el resto está en desacuerdo con este tema.

En el décimo primero ítem: *Dentro de las actividades que realizo tengo la libertad de hacer lo que considero más conveniente*; el 81% de las personas pueden y tienen la libertad de modificar algún proceso con el fin de mejorarlo en su momento, para un mejor resultado y rapidez.

En el décimo segundo ítem: *Me capacitan constantemente para aprender y mejorar en mi trabajo*; él 81% del personal recibe capacitación constantemente para aprender cosas nuevas o mejorar en su trabajo, lo que demuestra que el hotel se interesa en el crecimiento de su talento humano y de su constante actualización en nuevos procesos o de cambios de estándares. Esto se valida con los programas de capacitación semanal para cada uno de los departamento operativos, el "Diplomado de Lideres Vidanta" que tiene el objetivo de facultar al personal con colaboradores a su cargo para una mejor administración del capital humano y el plan de carrera que consiste en practicar en otra área de interés.

En el décimo tercero ítem: *La comunicación con mi jefe y compañeros es efectiva*; más del 85% de las personas tienen una buena comunicación con sus jefes y compañeros, lo que da a entender que existe una buena relación laboral y armonía en el área. Sin embargo el resto de las personas no tienen una buena comunicación con las personas con las que trabaja por lo tanto el hotel debe capacitar a sus empleados y líderes, sobre todo para ejercer el valor del compañerismo en el área de trabajo.

En el décimo cuarto ítem: *Me siento satisfecho y motivado con mi trabajo*; él 92% de las personas están plenamente satisfechas con el trabajo que realizan lo que demuestra que se sienten a gusto en el área, con sus compañeros, jefes, oportunidades de crecimiento y sueldo percibido en el hotel, esto se puede justificar con programas de reconocimientos como; “El Bien Hecho” y el “Reconocimiento Elite”. En el primero punto el colaborador es reconocido cada mes a través del programa “Bien Hecho”, en donde participan los colaboradores que tienen por lo menos 6 meses en la empresa, sin faltas ni acciones disciplinarias, así mismo tienen que ser evaluados y nominados por su jefe departamental, el cual reconocen el buen desempeño ejercido en el área de trabajo. Anualmente se hace un reconocimiento “Bien Hecho” donde participan todos aquellos que fueron nominados en los meses anteriores. El segundo reconocimiento se otorga a los colaboradores que tienen más de un año en la empresa, reconociendo su excelente desempeño laboral, sin tener faltas o acciones disciplinarias. Son identificados por un gafete color dorado.

En el décimo quinto ítem: *Tengo oportunidades de crecimiento profesional en la empresa*; la mayoría de las personas el 54% está totalmente de acuerdo que la empresa brinda oportunidades de crecimiento y el 34% está de acuerdo, lo que demuestra que el hotel les brinda las posibilidades para crecer dentro de esta misma. Lo cual demuestra que las nuevas vacantes pueden ser ocupadas por el personal interno. Esto se lleva a cabo por medio del programa de Plan de Carrera antes mencionado por el Lic. Galdino, en donde los colaboradores

con más de 6 meses en la empresa tienen la posibilidad de practicar en cualquier otra área, siempre y cuando cubra con el perfil requerido, de igual forma menciona que el 90% de las contrataciones son ocupadas por los colaboradores que han hecho el Plan de Carrera.

### **4.3 Conclusiones**

En el hotel Mayan Palace existe el empowerment pero no en su totalidad debido a que los resultados de las encuestas demostraron que aunque la mayoría de las personas se les delega responsabilidades, no conocen del concepto como tal, más bien es conocido como liderazgo, esto es debido a la implementación de un diplomado llamado “Diplomado de Liderazgo Vidanta”, en donde se tocan temas como; la comunicación efectiva, instrucción del personal, formación de instructores, filosofía empresarial, liderazgo situacional, competencias de liderazgo, comunicación estratégica entre otros, todo esto con el fin de habilitar a todos los líderes que tienen personal a su cargo, para lograr un desarrollo laboral y profesional del capital humano, permitiéndoles crecer por medio del plan de carrera, fortaleciendo sus conocimiento y habilidades. En general las personas se sienten satisfechas con su trabajo. La mayoría del personal se siente cómodo en su área de trabajo, con sus compañeros, con el sueldo que perciben y el crecimiento profesional que se les ofrece, esto es percibido por los programas de reconocimiento “Bien Hecho” y “Reconocimiento Elite”; los cuales reconocen el excelente desempeño de los colaboradores. Aunque los empleados no tengan pleno conocimiento del concepto empowerment como tal, este va relacionado con su satisfacción laboral, ya que los líderes de cada grupo de trabajo tienen acceso al Diplomado que forma parte del empowerment pues los habilitan para un mejor desarrollo del capital humano que por ende contribuye a la satisfacción del personal por los temas que imparte. De igual manera conocer cuál es la misión, visión y metas del hotel, tener información a la mano para tomar decisiones, que el jefe brinde confianza a su subordinado para realizar su trabajo correctamente y así mismo resolver problemas, que se les deleguen responsabilidades importantes en

la empresa, que se les reconozca el esfuerzo hecho todos los días etc. todo ello, ayuda a que el empleado se sienta en confianza, cómodo y a gusto en su área de trabajo.

Referente a la entrevista con el Lic. Galdino, cabe mencionar que en cierto modo ellos aplican el empowerment a sus empleados no en su totalidad pero si en algunas cosas como lo es compartiendo información en el INTRANET que es la página interna del hotel en donde se encuentra toda la información necesaria para conocer un poco más a fondo cómo opera el hotel, las actividades que realiza.

Así mismo tener a la mano los estándares y procedimientos de cada área. Se reconoce al personal con el programa "Bien Hecho" el cual es celebrado cada meses a las personas que han hecho un trabajo extraordinario, las sugerencias y opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta por medio de evaluaciones por cada área o servicio brindado al personal interno, se brinda capacitación constantemente y se delegan responsabilidades de acuerdo al puesto de cada persona.

En mi opinión podría decir que el concepto del empowerment apenas es conocido, la mayoría de las personas me preguntaban a qué se refiere dicha palabra, mientras que unas cuantas ya sabían a lo que se refería. Hay estrategias que se aplican del empowerment pero no con tanta fuerza para que pueda tener mejores resultados y beneficio en el hotel, sin embargo mucho tiene que ver con la satisfacción del personal pues los puntos tocados como la responsabilidad, la confianza de hacer las cosas para mejorar, la delegación de responsabilidades y conocimiento de la filosofía empresarial dieron un resultado positivo.

#### **4.4 Recomendaciones**

Considero que el hotel debería implementar el concepto del empowerment como su nombre, hacerle saber de esta nueva filosofía de administración a los empleados, hacerlos conscientes que las actividades que realizan, las oportunidades y herramientas brindadas son parte de generar el empowerment.

Lo anterior sería reforzado con un programa que profundice el tema del empowerment dando a conocer sus beneficios, sus estrategias, sus pasos y procesos esto es, para que el hotel pueda tener equipos auto-dirigidos al 100%, que el resto de las personas que no estuvieron de acuerdo con los ítems de las encuestas tengan la atención necesaria y apropiada para que se pueda lograr un mejor desempeño laboral y profesional. Tienen que mantenerse en constante actualización para administrar mejor al talento humano para desarrollar y aprovechar sus habilidades y enriquecer sus conocimientos.

## SELECCIÓN DE UNA BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

### Referencias

1. 6 Tipos de liderazgo empresarial. (2014). Recuperado el 16 de Noviembre del 2014 del sitio web Buen Trabajo. Disponible en: <http://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial-Cu%C3%A1l-es-el-tuyo>
2. Contreras Monge, Guillermo (2009). *Monografía del empowerment* (tesis de licenciatura). Veracruz: Universidad de Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado en <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28314/1/Contreras%20Mongue.pdf>
3. Davis, K. Y Newstrom, J. (2000): Comportamiento humano en el trabajo. México, ed. Mc. Graw Hill.
4. Directorio de Hoteles. (2014). Recuperado el 16 de Noviembre del 2014 del sitio web Asociación de Hoteles Riviera Maya. Disponible en: [http://www.rivieramaya.org.mx/Directorio/Directorio\\_template.php?Plan=todo+incluido&Categoria=5+estrellas&Ubicacion=&Nombre=&buscar=Ir](http://www.rivieramaya.org.mx/Directorio/Directorio_template.php?Plan=todo+incluido&Categoria=5+estrellas&Ubicacion=&Nombre=&buscar=Ir)
5. El empowerment en el gerenciamiento. (2013). Recuperado el 16 de Noviembre del 2014 del sitio web Nuestra Gente Caribe Mexicano. Disponible en: <http://www.revistagentegroo.com/el-empowerment-en-el-gerenciamiento/>
6. Empowerment (2008). Recuperado el 11 de Noviembre del 2014 del sitio web Los Recursos Humanos. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/empowerment-2/>
7. Empowerment: El poder de saber delegar. (2013). Recuperado el 14 de Noviembre del 2014 del sitio web Posgrados y Educación Ejecutiva Liderazgo que Transforma. Disponible en: [http://blog.circulotec.com/item/empowerment\\_el\\_poder\\_de\\_saber\\_delegar.html](http://blog.circulotec.com/item/empowerment_el_poder_de_saber_delegar.html)

8. Empowerment. (2007). Recuperado el 14 de Noviembre del 2014 del sitio web Área Recursos Humanos. Disponible en: [www.areasrh.com/rrhh/empowerment.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/empowerment.htm)
9. Estilos de Liderazgo. (2014). Recuperado el 25 de Noviembre del 2014 del sitio web Liderazgo 24. Disponible en: <http://www.liderazgo24.com/estilos-liderazgo/>
10. Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración* (Segunda ed.). México: Patria. Recuperado en <https://books.google.com.mx/books?id=LtLhBAAQBAJ&pg=PR11&dq=Teor%C3%ADa+General+de+la+Administraci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ei=HPFVKWcJ4j7yASty4GgBA&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=empowerment&f=false>
11. Johnson, Yohann. (2002). Empowerment. Recuperado el 11 de Noviembre del 2014 del sitio web GestioPolis. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>
12. Ríos Manríquez, Martha autora de la tesis, *Empowerment y el compromiso organizacional en las PYMES: Evidencia empírica en Guanajuato*. (Tesis licenciatura), Universidad de Guanajuato. Recuperado en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento25894.pdf>
13. Robert Levering. (2013). Las Mejores Empresas para Trabajar. Recuperado el 25 de Noviembre del 2014 del sitio web Great Place to Work. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.net/storage/Publications/gptwlatam2013.pdf>
14. Todo Incluido vs. Plan Europeo. (2014). Recuperado el 14 de Noviembre del 2014 del sitio web Riviera Maya para Meeting Planners. Disponible en: [http://www.rivieramayameetings.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95:all-in-vs-european-plan&catid=37:useful-information&Itemid=67&lang=es](http://www.rivieramayameetings.com/index.php?option=com_content&view=article&id=95:all-in-vs-european-plan&catid=37:useful-information&Itemid=67&lang=es)



15. Valdés, Elisa E. (2005). Orígenes del empowerment. Recuperado el 11 de Noviembre del 2014 del sitio web MailxMail. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollar-capital-humano/origenes-empowerment>
16. INTRANETCUN, *Recursos Humanos: Reclutamiento [base de datos]* Vidanta Riviera Maya (Consultado el 06 de Marzo del 2015, disponible en <http://intranetcun/>)

## **Bibliografía**

Alles, M. A. (2003). *Diccionario de Preguntas: Gestión por competencias: cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

Añez Gutierrez, N. y Cardera Acevedo, M. (2009) *Empowerment y la satisfacción laboral en los empleados de las empresas de Seguros Mercantil y Seguros la Occidental* (Tesis licenciatura). Zulia: Universidad Rafael Urdaneta Vicerrectorado Académico, Facultad de Ciencias Políticas, Administrativas y Sociales, Escuela de Psicología.

Blanchard, K. J. (1996). *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá, Colombia: Norma.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto Nivel*. Bogotá: Norma.

Gaspar Bernel Giménez, F. G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

Guillén, M. d. (2013). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración* (Segunda ed.). México: Patria.

Martha Rios, M. d. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las PYMES. *Contaduría y Administración* , 103-125.

Mendoza Sierra, M., León Jariego, J. C., Orgambidez Ramos, A., & Borrego Alés, Y. (2009). Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 17-28

Miguel Panadero Moya, F. C. (1992). *América Latina: La cuestión Regional*. Universidad de Castilla La Mancha.

Orgambidez Ramos, A., & Mendoza Sierra, I. (2011). Empowerment organizacional y clima de servicios en empleados de contacto de establecimientos hoteleros. *Tourism& Management Studies*, 2.

Petit T, E. E. (2007). Liderazgo con empowerment: Promotor de la innovación. *Venezolana de Gerencia* , 38.

Ramírez Escudero, R. J. (2004). *Relación del Empowerment con la satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional*. (Maestría). Puebla: Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.

Robert Levering. (2013). Las Mejores Empresas para Trabajar. *Great Place to Work* , 25.

Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar: Un enfoque práctico*. México, D.F.: Panorama.

Sedano Orozco Sandra V. (2005). *Empowerment y Satisfacción Laboral en Docentes de COBAEM*. (Maestría). Puebla: Universidad de las Américas Puebla, Escuela de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.

S.L., P. V. (2004). *Gestión de Hoteles* .España: Vertice.

Stephen P. Robbins, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (Tercera Edición ed.). México: Pearson, Prentice Hall.

Vazquez, L. R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Vigo: Ideas Propias.

## **APENDICE**

**VISTO BUENO DEL DIRECTOR DE LA TESIS.**