
Impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de Puno, Perú

Economic impact of labor turbulence in hotels in Puno, Perú

Henry Percy Catacora Mayta

*Magister Scientiae en Economía
Universidad Nacional del Altiplano
Puno - Perú*

henrypcm38@hotmail.com

CATACORA Mayta, Henry Percy (2017). "Impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de Puno, Perú". *Perspectivas*, Año 20 – N° 40 – noviembre 2017. pp. 65-94. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: M1, M2.

Resumen

La presente investigación se elaboró en la ciudad de Puno, logrando la determinación de los factores internos y externos que influyen en generar un ambiente turbulento; evaluar el impacto económico que genera la turbulencia; proponer alternativas de gestión que mejoren un ambiente turbulento en los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno. Se usó el método deductivo, de tipo descriptivo y correlacional. La Turbulencia Laboral fue 78,63% y el Impacto Económico negativo que la Turbulencia generó de 88,89%; donde los factores internos, sociocultural y financiero con 64,10%, 88,89% y 78,63% respectivamente influyen en la presencia de un ambiente laboral turbulento generando consecuencias negativas para las finanzas y otras variables económicas, el coeficiente de correlación de Pearson fue -0,53 entre las variables de estudio; la turbulencia laboral impacto económicamente en los hoteles estudiados en vista que los ingresos decrecieron en 264 054 soles y el empleo disminuyó en 11,18%, llegando incluso a caer la oferta hotelera en 29 habitaciones. Con esta investigación se logró proponer alternativas para enfrentar la turbulencia y lograr incremento de la calidad en el desempeño laboral en los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno basado en cambios estratégicos y desarrollo de capacidades dinámicas.

PALABRAS CLAVE: Dinamismo; Economía; Hotelería; Impacto; Incertidumbre; Turbulencia.

CLASIFICACIÓN JEL: M1, M2.

Abstract

This research was elaborated in the city of Puno, determining the internal and external factors influencing generate a turbulent work environment; assess the economic impact generated by turbulence; propose management alternatives that improve a turbulent environment in four-star hotels of the city of Puno. Deductive method was used, type descriptive and correlational. Turbulence work environment was 78.63% and the negative economic impact that turbulence generated 88.89%; where internal, sociocultural and financial factors with 64.10%, 88.89% and 78.63% respectively influence a turbulent work environment for generating negative consequences financial and other economic variables, Pearson correlation coefficient it was -0.53 between the study variables; turbulence work environment has economic impact in the hotels studied in view that revenues decreased by 264,054 soles and employment decreased by 11.18%, even to fall in 29 rooms the hotel supply. With this research we were able to propose alternatives to face turbulence and achieve increased quality in work performance in the four star hotels in the city of Puno based on strategic changes and development of dynamic capabilities.

KEYWORDS: Dynamism ; Economics ; Hospitality ; Impact ; Turbulence ; Uncertainty.

JEL CLASSIFICATION: M1, M2.

1. Antecedentes

Arce (2007) concluye que los requisitos del sistema NC-ISO 14001 están basados en la estructura de gestión: “planificar, implantar, verificar y revisar”, de modo que las fases de verificación y revisión dan paso a una nueva fase de planificación y a su vez a la implementación de los cambios o implantación, mientras Rivera (2010) refiere que la turbulencia significa siempre un aumento en el riesgo y en la incertidumbre, es una medida de aleatoriedad del estado del entorno, pero es importante aclarar que la turbulencia es un fenómeno impredecible, que se presenta por la confluencia de tres elementos: dinamismo, incertidumbre y complejidad, en cuanto a generar lineamientos estratégicos Zapana (2006) propone para la contribución de la reactivación y el desarrollo regional que sean mediante puestos de trabajo y en forma inducida en otros sectores directamente articulados a este.

Calumani (2011) concluye que los factores económicos más importantes considerados en el análisis mostraron que efectivamente, el turismo rural en los Uros es positivo en términos económicos y sociales, los cuales han sido favorecidos por el contexto internacional, la estabilidad económica, la afluencia creciente de los turistas a las islas, y que con ello han fortalecido su organización, con miras a un turismo más responsable y sostenible. Asimismo, los impactos económicos internos como los niveles de ingresos y empleo en los pobladores de los Uros son las variables más destacadas puesto que sus ingresos en estos últimos años habían crecido entre un 7 y 10%, aunque cabe resaltar que eran diferenciados (en promedio S/.777 nuevos soles por mes) y que en la generación de empleo había resaltado muchísimo la participación de todos, esencialmente las mujeres (generando un empoderamiento femenino por actividades en el turismo rural). Asimismo, cabe resaltar que el turismo no es la actividad principal sino complementaria al agro y la pesca. Por tanto, las mejoras percibidas por los habitantes de la comunidad local son positivas. Finalmente, se ha percibido cambios en los niveles sociales y ambientales, los cuales son rescatables efectos positivos en lo social pero negativo en lo ambiental, por lo que, consideran al final que para que el turismo rural sea sostenible debe haber una armonía entre desarrollo económico, social y ambiental.

2. Caracterización del Problema

La actividad turística se está volviendo cada día más importante debido a que en los lugares donde se practica esta actividad deja una derrama importante

para las personas que ofrecen servicios y para los habitantes en general de la zona donde se practica. Entonces como consecuencia de estos resultados se generan impactos económicos del turismo que estos pueden ser positivos o negativos según sea desde la forma de ver estos impactos.

En las últimas décadas el turismo se ha constituido en una de las actividades económicas que ha generado mayores expectativas, tanto a nivel de los gobiernos como de la población. Sistemas económicos de diferentes latitudes y países en diversos niveles de desarrollo ponen especial énfasis en el desarrollo del turismo.

En el Perú en los últimos años se está hablando de sostenibilidad en sus tres pilares el ambiental, social y económico, este último en el sector turismo es analizado y evaluado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y consecuentemente en el sector hotelero, las políticas laborales se refuerzan mucho más para lograr altos estándares de calidad en el servicio desencadenando un crecimiento económico.

Los proyectos turísticos incluyen generalmente construcción de hoteles, centros de convenciones, restaurantes y centros de esparcimiento (casinos, discotecas, entre otros). Esto conlleva necesariamente a la dotación de la infraestructura de apoyo correspondiente, pues es menester construir o mejorar instalaciones para parques, carreteras, manejo de desechos sólidos, alcantarillado y sistema de agua potable. Se requiere entonces de planificar el desarrollo turístico, de modo tal que no haya carencia de este soporte básico de la industria hotelera.

La región Puno junto a Cusco y Arequipa conforman la principal ruta turística del Perú, por lo que turistas nacionales y extranjeros nos visitan aportando enormemente en la economía local, por ende regional y nacional incrementando de esa forma nuestras divisas.

Por lo cual se ha notado que en los últimos años, se ha registrado un notable crecimiento en la oferta de establecimientos de hospedaje en la ciudad de Puno. En términos de habitaciones según estadísticas de DIRCETUR Puno, el crecimiento más fuerte ha ocurrido en los establecimientos de hospedaje de cuatro estrellas, aunque ha habido una considerable inversión en establecimientos de menos estrellas también.

Hoy en día, en mayor o menor medida, no hay grupo hotelero que no siga un

modelo de gestión de recursos humanos, con las adaptaciones propias a sus sistemas de trabajo y a sus características particulares. De la misma forma, la preocupación de los hoteleros ha ido en aumento con respecto a mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de sus colaboradores. Pero no se ha podido alejar del todo la posibilidad de tener un ambiente turbulento debido a la complejidad, dinamismo e incertidumbre que se puede generar en el ambiente laboral.

Pero en el caso de la ciudad de Puno, aun no hay una preocupación generalizada por parte de los hoteles de cuatro estrellas para implantar un programa de gestión de recursos humanos orientada a mejorar el desempeño, y mejor aún un plan para alejar ambientes turbulentos en estos. Si bien la ciudad de Puno es visitada por los turistas extranjeros y nacionales; los que cumplen un rol importante son los establecimientos de hospedaje, empresas que deben ser puestas al servicio del público con la atención adecuada, y el personal idóneo y capacitado tomando en cuenta el bienestar laboral.

Formulación del Problema

El estudio a realizar pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

Problema General

¿Cuál es el impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno - 2015?

Problemas Específicos

1. ¿Cómo la turbulencia laboral genera impacto económico en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno - 2015?
2. ¿Cuáles serían las alternativas de gestión de recursos humanos que prevengan un ambiente laboral turbulento en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno - 2015?

3. Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno – 2015.

Objetivos Específicos

1. Analizar el impacto económico que genera la turbulencia laboral en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno - 2015.
2. Proponer alternativas de gestión de recursos humanos que prevengan un ambiente laboral turbulento en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno - 2015.

4. Justificación

El turismo ha evidenciado un crecimiento global sostenido. Por otra parte, el crecimiento de los flujos turísticos durante los últimos años ha consolidado una actividad económica de incuestionable impacto en el desarrollo socioeconómico en distintos ámbitos geográficos del territorio nacional.

La conformación de destinos turísticos sostenibles y competitivos no descansa exclusivamente en las ventajas comparativas tradicionales (recursos naturales, renta de situación o diferencial de precios) sino que reclama nuevas exigencias de gestión y, por tanto, de formación de los recursos humanos vinculados a la actividad turística.

La clave del éxito en cualquier establecimiento hotelero es el buen servicio que va de la mano del cuidado del cliente interno que son los trabajadores es así que se brinda un servicio de calidad con calidez humana que hará sobrepasar las expectativas del huésped generando satisfacción de este con el servicio prestado, sin importar si es una posada o un Hotel 5 estrellas. Los hoteles son empresas altamente sofisticadas desde el punto de vista administrativo y de recursos humanos, dada la magnitud de compras, ventas y transacciones financieras y la gran cantidad de personas de distintas especialidades que necesita para lograr sus objetivos y metas. El entrenamiento del personal es para estas empresas una herramienta básica para lograr incrementar el volumen de huéspedes año tras año. Los hoteles de cuatro estrellas en Puno son los que cuentan con mejor equipo de profesionales y técnicos que en su mayoría son trabajadores de estos debido a la exigencia del mercado de contar con personal calificado.

En un entorno de mercado extremadamente competitivo y turbulento los procesos de toma de decisiones requieren una gestión profesional, sólida, creativa y receptiva ante la innovación. Cuando se generan nuevas actividades en una región, se generan impactos económicos, siempre y cuando se

produzcan nuevos incrementos en la demanda final de la economía.

Los vertiginosos cambios hoy en día llevan a los líderes empresariales a vivir en el riesgo constante. Philip Kotler y John A. Caslione hablan de un tema creciente: el caos en el mundo de los negocios. Hoy, el riesgo e incertidumbre en los negocios es mayor que nunca antes, proveniente de innovaciones perturbadoras y de grandes choques inesperados. Los líderes empresariales han vivido siempre con un nivel de riesgo e incertidumbre, pero la velocidad del cambio y la magnitud de los choques son mayores que en épocas pasadas. Es la nueva normalidad. Vivimos tiempos de turbulencia definida por cambios rápidos e impredecibles en el entorno externo o interno de una organización que afectan su desempeño.

Para el desarrollo de la actividad hotelera se requiere una red que asegure un servicio de calidad, involucrado una infraestructura hotelera de calidad y un personal altamente calificado que pueda satisfacer la exigencia de los clientes.

El desarrollo de esta investigación se justifica porque permite incorporar dentro de los hoteles un conjunto de elementos que ayudan a sentar bases para la aplicación de estrategias eficientes que faciliten a estas organizaciones enfrentarse al fenómeno de la Turbulencia Laboral en los Hoteles de Puno y el país.

5. Alcance

Contribuir a la mejora del entorno laboral y alejar las posibles turbulencias que generen impactos económicos negativos en los hoteles de la ciudad de Puno mediante estrategias y alternativas de gestión de recursos humanos haciendo frente al dinamismo, complejidad e incertidumbre; conociendo los factores internos y externos que afectan el ambiente laboral en la empresa hotelera para iniciar o en su defecto mejorar las estrategias de gestión del talento humano y así tener una empresa hotelera sostenible diferenciada que mejore el desempeño y rentabilidad de esta.

6. Hipótesis

Hipótesis General

El impacto económico que causa la turbulencia laboral es negativo en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno - 2015.

Hipótesis Específicas

1. La turbulencia laboral genera impacto económico negativos en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno - 2015.
2. Las alternativas propuestas de gestión de recursos humanos previenen un ambiente laboral turbulento en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno - 2015.

7. Marco Teórico

La Hotelería

A lo largo de los últimos años, ha aumentado el número de personas que viajan, por motivos tan diversos como el descanso, el trabajo, las visitas familiares o personales, el afán por conocer otras culturas, la gastronomía, las fiestas locales, etc.

“Es precisamente por la existencia de todos estos desplazamientos, por lo que aparece la necesidad de abrir establecimientos que puedan ofrecer a los viajeros alojamiento, comida, distracción y otros servicios complementarios a cambio del pago de una cantidad de dinero determinada, estratificada en distintos niveles, para que puedan adaptarse a los diferentes presupuestos que reclame el mercado” (Villena, 2003).

Según Villena (2003), podemos clasificar los establecimientos hoteleros en:

— Alojamiento hoteleros: componen este grupo los hoteles, apart hoteles y moteles. Según donde se encuentren ubicados, se pueden clasificar en hoteles de ciudad o en hoteles vacacionales, pudiendo ser estos últimos de playa, de interior o de montaña. En función de su categoría, condiciones y equipamiento, los establecimientos que forman el grupo de hoteles son de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, y las pensiones de una o dos estrellas.

Dependiendo del tiempo que permanecen abiertos a lo largo del año, es decir, de su estacionalidad, pueden ser hoteles de temporada u hoteles de servicio permanente.

— Alojamiento extra-hoteleros: formados por campings, apartamentos, albergues, casas de turismo rural, etc.

— Restaurantes y cafeterías en todas sus modalidades y variedades, destinadas a proporcionar al visitante comida y bebida.

Los dos primeros grupos, forman lo que se denomina «Alojamiento turístico», cuyas características se desarrollarán con más detalle en los siguientes apartados. Así, para hablar de alojamiento turístico, hay que partir de las siguientes premisas o condiciones previas- cuantificando las mismas para llegar a su correcta clasificación:

— Que se facilite el alojamiento adecuado, con un mayor o menor grado de comodidad y con un equipamiento complementario determinado.

— Que se tenga capacidad o no de ofertar el servicio extra de restaurante, buffet.

— Que se posea una clasificación y calificación reconocida por las leyes locales que identifique al establecimiento debidamente.

— Que el establecimiento perciba ciertas cantidades de dinero en contraprestación de los servicios prestados.

Por otro lado, hay que tener en cuenta, que todas estas instalaciones son lugares de carácter público, esto es, que su condición de accesibilidad no puede ser determinada por razones de sexo, religión, raza, opinión o cualquier otra razón personal o social.

Impacto Económico

Los estudios de impacto económico sirven para medir la repercusión y los beneficios de inversiones:

- Proporcionan información cuantitativa y cualitativa sobre los impactos en producción, empleo, recaudación impositiva o medioambiente.
- Permiten justificar las decisiones de inversión frente a la sociedad y ante otras Administraciones Públicas, así como comunicar con transparencia a través de los medios de comunicación.
- Permiten atraer el interés de patrocinadores y otras fuentes de financiación de proyectos.

El impacto económico de un mismo tipo de inversión puede ser muy diferente dependiendo de las características del país o región y del momento temporal en el que se lleve a cabo. La cuantificación del impacto económico no debe por tanto basarse en la mera extrapolación de otras experiencias, sino que requiere un análisis específico caso por caso

(http://www.pwc.es/es_ES/es/sector-publico/assets/brochure-estudios-impacto-economico.pdf).

Cuadro 1
Principales Motivaciones para los Estudios de Impacto

Reactivas	Proactivas
Regulación / reformas legislativas	Reputación
Comparabilidad y estándares	Oportunidades de negocio
Competencia	Financiación y patrocinio
Grupos de presión	Lobby

Fuente: http://www.pwc.es/es_ES/es/sector-publico/assets/brochure-estudios-impacto-economico.pdf

A. Empresa

“Unidad económica productiva conformada por recursos humanos, materiales (factores de la producción) y técnicos que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas y relaciones técnicas y sociales de producción, con el objeto de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas” (Méndez, 2012).

Los objetivos de la empresa según Kafka (1987):

Una empresa puede perseguir varios objetivos pero pueden enumerarse los cuatro siguientes:

- a) Maximización del beneficio (definido como la diferencia entre el ingreso y el costo totales);
- b) Maximización del ingreso;
- e) Maximización del ingreso .sujeto a un beneficio mínimo y pre-establecido;
- d) Maximización del ingreso o la producción sujeto a la restricción de que no se enfrentan pérdidas ni beneficios.

B. El Consumidor Turístico

Desde el punto de vista de la teoría económica se define al consumidor turístico como aquel individuo que, luego de haber satisfecho sus necesidades básicas, genera recursos excedentes que le permiten utilizarlos para ausentarse por un tiempo del hábitat en el que se desenvuelve, a efectos de conocer otros lugares, ya sea de su propio país o del extranjero; gastando todo o parte de dicho excedente en actividades turísticas de recreo, histórico-culturales, de aventura, visita a familiares, etcétera.

Factores que Determinan el Consumo Turístico:

“Los factores que determinan el consumo turístico están sujetos a variables exógenas (aquellas sobre las cuales no se puede ejercer ningún control), por lo general estos factores no están relacionados en forma directa con el turismo, pero influyen en la demanda. Entre estos podemos citar los siguientes: la situación económica del país, la situación política, accidentes geofísicos y la estacionalidad. Otros factores, en cambio, dependen de variables endógenas (aquellas que en mayor o menor medida son controlables por los agentes económicos), por ejemplo, la calidad de la oferta turística” (Marsano, 2003).

Turbulencia

A. Concepto de Turbulencia

Los primeros autores que utilizaron el concepto de turbulencia de una manera precisa en la administración fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar el entorno propusieron cuatro tipos diferentes, donde el punto culminante sería un entorno caracterizado por el dinamismo y la incertidumbre al cual llamaron turbulento. Para ellos turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, excediendo su capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones. Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973) la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos, y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977)

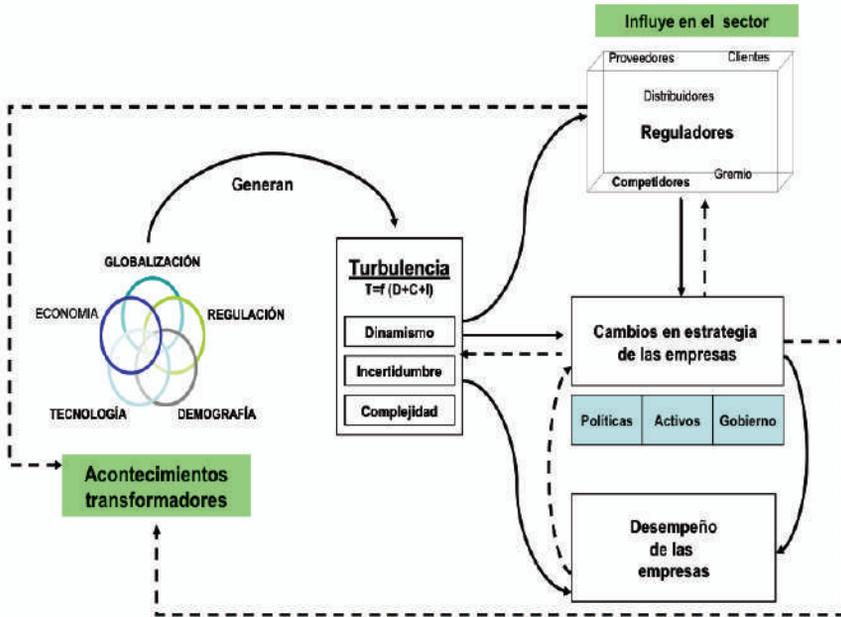
la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno.

Ya en los años ochenta surgen nuevas definiciones, la mayoría de ellas se basan en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta. Lo más revolucionario en materia de definiciones fue el concepto de hiperturbulencia, desarrollado por Mccann y Selski (1984) y D'Aveni (2004), en esta situación las demandas del entorno exceden la capacidades de adaptación de las empresas que intervienen en él y la estabilidad se encuentra constantemente amenazada por nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevos competidores; obligando a las empresas a orientarse a la obtención de ventajas competitivas temporales.

A comienzos de la década de los noventa, Waterhouse (1992) diría que no es más que un estado, que se logra cuando existe un alto grado de complejidad e incertidumbre, acompañado de un bajo nivel de predicción, autonomía y control. En esta definición ya se incorporan dimensiones, además de evidenciar fallas internas en las empresas. Sadler (1996) indicó que un entorno turbulento es aquel que presenta cambios frecuentes que ocurren en forma rápida y simultánea.

Para Gueguen (2001) la turbulencia es una cadena de acontecimientos más o menos espaciados en el tiempo, más o menos favorables, pero impredecibles en cuanto a su magnitud, que son suficientemente nuevos para causar un impacto en las organizaciones, que son percibidos por sus miembros, generando una reconsideración en la estrategia de la empresa. Recientemente Buganza, Dell'era y Verganti (2009) argumentaron que la turbulencia indica el nivel de variabilidad del estado del entorno, el cual depende de la dinámica y la complejidad del mismo.

Figura 1
El Fenómeno de la Turbulencia



Fuente: (Rivera, 2010)

Valoración de la Turbulencia

Para poder determinar si un sector está atravesando por una situación de turbulencia, y no por momentos de hostilidad, declinación, crisis, es necesario hacer una valoración del entorno. Para ello se deben estudiar las características de incertidumbre, dinamismo y complejidad. En esta sección se hace una revisión de los principales mecanismos utilizados para valorar la turbulencia del entorno.

1. Valoración de la complejidad del entorno

La complejidad descansa sobre la idea que los factores del entorno que afectan las decisiones de una organización son numerosos y heterogéneos. Las metodologías para medir la complejidad van desde técnicas cualitativas como el estudio de caso, hasta análisis cualitativo. En este caso, dentro de los

instrumentos más utilizados para medir complejidad en investigaciones de turbulencia se encuentran los de Khandwalla (1977). En todos ellos, las preguntas están orientadas a comprender el grado de diversidad o de homogeneidad de las empresas en categorías como: comprensión del entorno, vínculos con otras empresas, forma de percibir los cambios del entorno, tipo de clientes y mercados, líneas de productos y servicios ofrecidos, nivel de sofisticación tecnológica requerida en el sector.

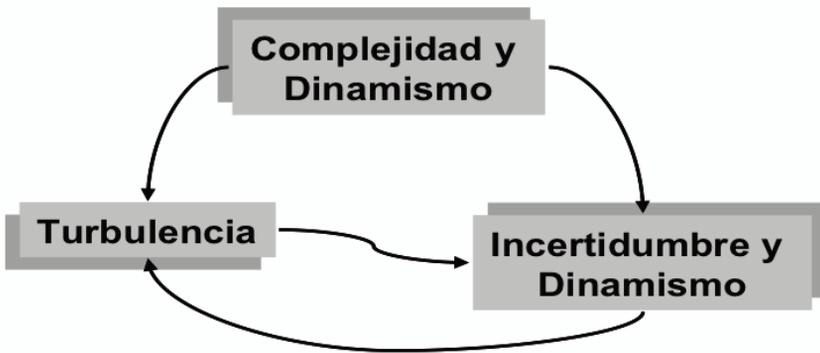
2. Valoración de la Incertidumbre de entorno

La incertidumbre corresponde a la falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de una decisión sobre la organización. La incertidumbre se determina por la suma de tres dimensiones: falta de información entre el medio ambiente y la toma de decisiones, falta de conocimiento sobre el resultado de una decisión, la capacidad para dar una probabilidad de ocurrencia de eventos. Milliken (1990) otorga nombre a estos tres tipos de incertidumbre: incertidumbre de estado, incertidumbre de efecto e incertidumbre de respuesta. Evalúan la disponibilidad y calidad en la información que tienen las empresas para pronosticar cambios del entorno (regulaciones, tecnología, demografía) que puedan afectar su desempeño.

3. Valoración del dinamismo del entorno

Un entorno dinámico es concebido por Khandwalla (1976/1977) como aquel en el que se presentan cambios permanentes en tecnología, cultura y economía que afectan el comportamiento de las empresas. “Al evaluar el dinamismo se examinan los cambios en el entorno pero no se pretende estudiar la naturaleza de estos cambios” (Gueguen, 2001). Aun cuando existen numerosos instrumentos para medir dinamismo, la intensidad de la competencia, la tecnología, los cambios en el mercado y los cambios en procedimientos. La valoración del dinamismo, se hace principalmente mediante estudios longitudinales, que permitan ver la evolución del sector en un lapso de tiempo no menor a cinco años. El método de casos, es una de las alternativas preferidas para estudiar el dinamismo.

Figura 2
Dimensiones de la Turbulencia



Fuente: (Rivera, 2010).

8. Materiales y Métodos

El método de investigación fue deductivo siendo el diseño no experimental donde analizamos cuál es el nivel, estado o la presencia de una o diversas variables en un momento dado. Las unidades de análisis y observación fueron: los colaboradores de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

Realizamos dos tipos de investigación: descriptiva, para especificar las propiedades, las características de los factores empresariales que se sometieron al análisis; y correlacional para evaluar la relación que existe entre La Turbulencia Laboral y el Impacto Económico.

Las técnicas de recolección de datos fueron: Recopilación de contenidos, observación directa e indirecta y la entrevista

Los instrumentos que se utilizaron en esta investigación para medir las variables fueron el cuestionario y fichas de observación.

- a. Cuestionarios: Consistió en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Para esta investigación y la mejor codificación de datos se utilizó principalmente preguntas previamente delimitadas y acordé con la formación académica y práctica de la mayoría de trabajadores de los hoteles estudiados, según se conoció en estadísticas de la DIRCETUR Puno.
- b. Fichas de Observación: Donde se tomó apuntes sobre la realidad del ambiente laboral y su impacto económico de los hoteles visitados.

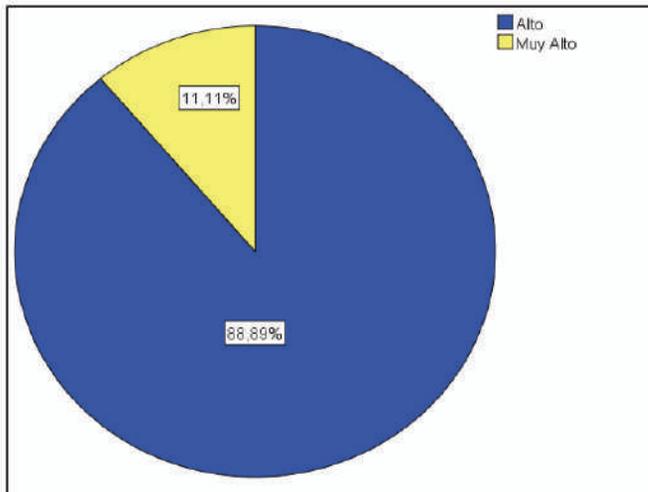
Para el procesamiento de información recopilada se utilizó básicamente el análisis y evaluación de los documentos y en el trabajo del procesamiento de información se realizó con el siguiente proceso: Ordenamiento de datos, clasificación de datos, tabulación de datos, análisis e interpretación de datos.

El análisis de datos se hizo mediante computadora, se efectuó sobre la matriz de datos utilizando los programas computacionales SPSS y Microsoft Excel; después de describir se analizó los datos para relacionar sus variables. Es decir se realizó análisis de Estadística Descriptiva para cada una de sus variables y luego describimos la relación entre estas.

El ámbito de estudio del presente trabajo de investigación se ubicó en la República del Perú, Región de Puno, Departamento y Provincia de Puno, ciudad de Puno realizando los estudios en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

9. Resultados y Discusiones

Figura 3
Impacto Económico en los Hoteles Cuatro Estrellas, 2015

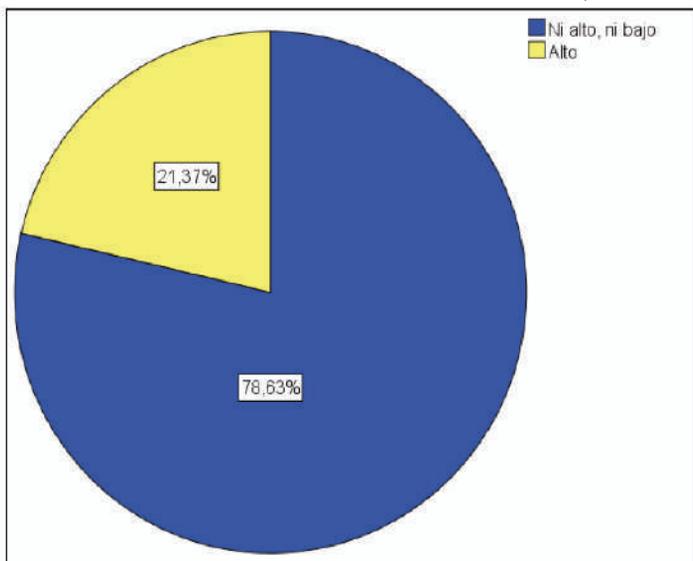


Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura 3, se observa respecto al Nivel de Impacto Económico negativos que presentan los establecimientos hoteleros estudiados generados por la existencia de turbulencia laboral en estos son Altos en un 88,89% y graves o Muy altos en 11,11% siendo la situación demasiado crítica

considerando el Nivel Medio de Turbulencia laboral existente en los hoteles estudiados, lo que significa que si no se toman acciones urgentes, la estabilidad económica y la fluctuación de la demanda caerán producto de la inacción frente a este problema, sin embargo aún existe la posibilidad de reducción del nivel de turbulencia laboral por ende del impacto económico negativo que esta genera dependiendo de las decisiones a nivel jerárquico que se tomen en los hoteles de Puno para controlar y reducir estas variables negativas. Los factores que más influyen en el impacto económico negativo son los Factores Internos teniendo como punto clave la inadecuada estructura organizativa y la poca actividad para mejorar la cultura organizacional de los hoteles y a esto se agrega la alta rotación de personal, Factor Sociocultural donde el trato desigual, horarios de trabajo y malas prácticas de relaciones humanas confirmadas desde el punto organizativo generan un mal clima laboral, Financiero donde el precio del trabajo no va acorde con el esfuerzo del colaborador y Factor de Mercado teniendo muchos competidores, clientes cambiantes en sus decisiones que exigen calidad de servicio y proveedores que se ven afectados por la turbulencia y el impacto económico negativo porque reducen sus carteras de negocios favoreciendo la inestabilidad económica también para ellos.

Figura 4
Turbulencia en los Hoteles Cuatro Estrellas, 2015



Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura 4, se observa respecto al Nivel de Turbulencia que presentan los establecimientos hoteleros estudiados que estos tienen la existencia de turbulencia laboral en Nivel Medio (ni alto ni bajo) con claras tendencias según el 21,37% de alcanzar un Alto nivel de ambiente laboral turbulento, en donde los Factores de Dinamismo e Incertidumbre son los que más afectan en los hoteles porque es difícil predecir para ellos el comportamiento del entorno del mercado y de los clientes además de que la información para la toma de decisiones es escasa para hacer frente a los competidores y nuevos productos y segmentos, reinventando constantemente la forma de prestación del servicio que genera inestabilidad en la rentabilidad de la empresa hotelera.

Cuadro 2
Correlación entre la Turbulencia Laboral y el Impacto Económico

VARIABLES		TURBULENCIA	IMPACTO ECONÓMICO
TURBULENCIA	Correlación de Pearson	1	-0.53
	N	117	117
IMPACTO ECONÓMICO	Correlación de Pearson	-0.53	1
	N	117	117

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Según Acosta (2011), por las cifras Existe una Relación Lineal Negativa entre las variables de estudio siendo el Nivel de Correlación Mediano, dando a conocer que de cada 100 casos de Turbulencia Laboral 53 generarán Impacto Económico Negativo en las Empresas Hoteleras de Cuatro Estrellas de la Ciudad de Puno. Corroborando así la relación negativa de estas variables mostradas en cuadros anteriores.

Cuadro 3
Comparación de Indicadores Económicos en Hoteles Cuatro Estrellas de la Ciudad de Puno 2014 – 2015

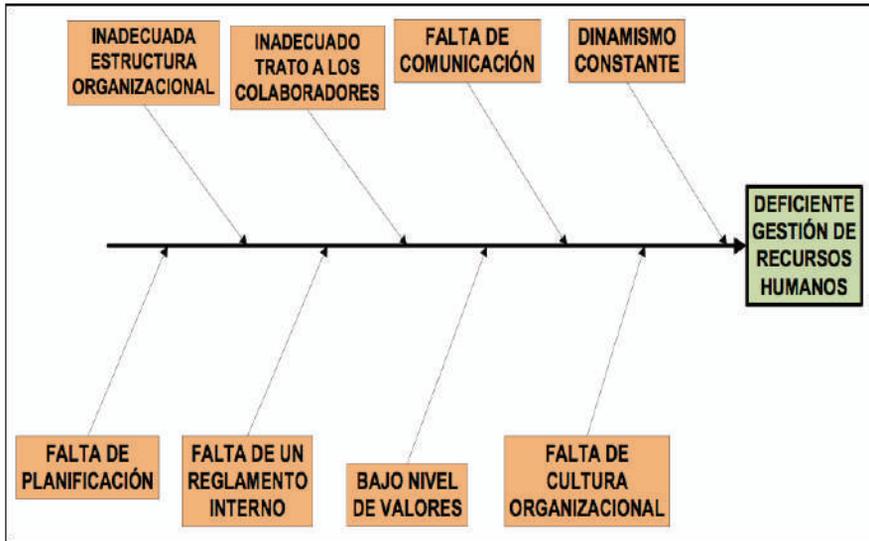
INDICADORES	AÑO		2014	2015	Variación
Ingresos en S/.			13 622 858	13 358 804	-264 054
Empleo, cantidad de trabajadores			161	143	-11,18%
Ocupabilidad de hoteles 4 estrellas	Nº Habitaciones		2375	2263	-4,72%
	Nº Plazas- cama		3987	3872	-2,88%
Oferta hotelera de hoteles 4 estrellas	Habitaciones		359	330	-8,08%
	Plazas - cama		680	627	-7,79%
Precio promedio por plaza-cama S/.			353.96	353.96	
Arribos de turistas en hoteles 4 estrellas	Número		72987	71610	-1,89%
	Porcentaje del total		18,21%	17,27%	-0,94%
Arribos de turistas, total en toda categoría y clasificación de la ciudad de Puno	Número		400909	414576	3,41%
	Porcentaje		100%	100%	100%

Fuente: Encuesta Mensual Establecimientos de Hospedaje 2014-2015 MINCETUR. Elaboración propia.

Se tiene que todos los indicadores han sufrido caídas, tomando en cuenta que estos resultados son de hoteles cuatro estrellas es que se consideran graves y económicamente negativos puesto que hubo un crecimiento general de turismo en el 2015, siendo el promedio de crecimiento anual nacional de arribo de turistas del 2014 de 11% respecto al 2014 y crecimiento anual regional de arribo de turistas del 2015 de 5.49%. Se observa que en el 2015, los ingresos decrecieron en 264 054 soles y el empleo disminuyó en 11,18%, llegando incluso a caer la oferta hotelera en 29 habitaciones pese a que la

infraestructura de los 06 hoteles estudiados no ha cambiado sino que estas habitaciones fueron cerradas, asimismo el arribo disminuye en 1377 turistas reduciéndose por lo tanto el porcentaje de arribos de turistas a Hoteles Cuatro estrellas en la Ciudad de Puno en 0,94% considerándose esto grave porque el resto de categorías de hoteles crecieron en promedio de 6%.

Figura 5
Debilidades de Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Las respuestas más frecuentes encontradas en el presente estudio respecto a medidas de Gestión de Recursos Humanos para evitar un Ambiente Laboral Turbulento, para las empresas hoteleras son:

Cuadro 4
Alternativas de Gestión de Recursos Humanos para Evitar un Ambiente Laboral Turbulento

Trato equitativo a todos los colaboradores
Trabajo en equipo
Valores institucionales bien definidos (Puntualidad, respeto, orden, etc.)
Estructura organizativa definida adecuadamente
Filosofía empresarial propia del hotel
Optimizar la comunicación
Reglamento interno de trabajo
Manual de procesos y procedimientos
Desarrollo de capacidades
Motivación e incentivos
Fidelizar a los colaboradores
Fomento de la sociabilidad laboral

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Se infiere que la planeación de las organizaciones necesita de asegurar niveles de desempeño óptimos, justamente cuando los cambios en el ambiente laboral de las empresas hoteleras se presenten como turbulentos y con pocas posibilidades de control por parte del nivel jerárquico de los hoteles.

El primer paso hacia el deseado Ambiente Laboral libre de Turbulencias, sería el de aplicar un Programa de Buenas Prácticas de Gestión del Talento Humano en el establecimiento hotelero que permita avanzar en el cumplimiento de dichos principios, reduciendo el impacto económico de sus actividades y servicios, y favoreciendo más adelante la aplicación de herramientas de gestión de Recursos Humanos más complejos.

Para identificar las buenas prácticas que pueden aplicarse en un hotel, deberán estudiarse los procesos que se siguen en la producción del servicio y analizar los impactos que la Turbulencia Laboral causada en estos hoteles. Antes de plantearse cuáles son las buenas prácticas de Gestión del Talento Humano que se pueden aplicar en un establecimiento hotelero, es conveniente realizar

un proceso de autoevaluación o diagnóstico, por ejemplo mediante cuestionarios de las prácticas relacionadas respecto a relaciones interdepartamentales, servicio de atención al huésped, motivación e incentivos, satisfacción laboral entre otros para conocer el estado de la gestión de recursos humanos actual del hotel.

Entonces la Gestión de Recursos Humanos para evitar o remediar la Turbulencia Laboral en los Hoteles, deben basarse en lo siguiente:

- Capacidad de adaptación a la turbulencia.
- Creación de matrices organizacionales.
- Promover el comportamiento ético basado en la tolerancia.
- Buscar la interrelación con otras organizaciones.

A continuación proponemos una serie de alternativas que ayudan a planificar, poner en marcha y evaluar la eficacia de un Programa de Buenas Prácticas de Gestión del Talento Humano frente a un Ambiente Laboral Turbulento del hotel:

- ➔ Identificar la fuente de la turbulencia (Económica, tecnológica, social, etc.), para lo cual, RIGBY (2001)¹, recomienda (1) actuar rápidamente frente a las condiciones de mercado sin reaccionar de forma exagerada; (2) focalizarse en el producto o servicio central, (3) definir planes de acción alternativos en las épocas de crecimiento y (4) en las épocas de recesión económica confiar en los planes de contingencia y no cambiar la estrategia.
- ➔ Estudiar la interacción entre el ambiente y la organización, para realizar cambios orientados a lograr una concordancia entre estructura organizacional, liderazgo, recurso humano y cultura organizacional. Se hace necesario crear una estructura organizacional flexible y descentralizada.
- ➔ Llevar a cabo actividades en la empresa de emprendimiento que promuevan la creatividad y la generación de ideas innovadoras para el desarrollo de nuevos productos de acuerdo a las tendencias de mercado conociendo mejor al cliente real y potencial.

1.- Realizó un análisis de 377 compañías que entraron en recesión en Estados Unidos entre 1990-1991, de las cuales el 31% para el año 2001 presentaban incremento en el valor de sus acciones.

Enfrentar la turbulencia modificando el proceso de planificación estratégica realizado por los hoteles. Se debe dar cambios enfocados en la experimentación más que en la formulación. La definición de las estrategias debe surgir de un proceso de auto-organización y de aprendizaje permanente; lo que le permita a la empresa ser más sensible y orientada a la acción para generar mejoras estratégicas y construir la resiliencia².

- ➔ Desarrollo de capacidades que permitan a la organización hacer frente a los factores que generan la turbulencia laboral en los establecimientos hoteleros. Concretamente se recomienda enfocarse en los colaboradores desarrollando en ellos habilidades de comunicación, enfocarse en resultados, valores definidos como base de la cultura organizacional del hotel, ser capaz de tomar decisiones sin información perfecta, desarrollo de la inteligencia emocional en los colaboradores.
- ➔ Construcción de una capacidad adaptativa es la forma de enfrentar la turbulencia laboral en los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que dicha adaptación requiere de agilidad³ y resiliencia.

Conclusiones

Existe una influencia de los factores internos y externos en presentar un ambiente laboral Turbulento en los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

Se verifica que la turbulencia laboral genera impacto económico en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Puno ya que el coeficiente de correlación de Pearson es -0,53, además el año de estudio hubo caída en los ingresos en S/. 264 054 y disminución del empleo en 11,18%; en tanto si la empresa hotelera pierde cuidado por sus colaboradores esto creará un ambiente turbulento en el trabajo que desencadena en rendimiento económico decreciente.

Las alternativas van desde procesos de mejora enfocados en toma de decisiones, hasta procesos de flexibilidad estratégica, es importante indicar

-
2. La resiliencia es la capacidad de una empresa para resistir, absorber, responder y reinventarse como respuesta a los cambios rápidos del entorno que no se pueden evitar. McCann et. al. (2009)
 3. La agilidad es la capacidad de moverse de manera rápida, decidida y efectiva, para tomar ventaja del cambio del entorno. McCann; Selsky y Lee (2009)

que la mejor alternativa es determinar si el establecimiento hotelero presenta turbulencia laboral, para que de esta forma se puedan tomar alternativas dependiendo de la magnitud requerida.

Recomendaciones

En el sector hotelero se deberían tomar acciones preventivas para el control y reducción en corto plazo ya que el nivel en que afecta negativamente la turbulencia laboral a las finanzas del hotel es Mediano por lo que es importante evaluar a futuro el impacto que generan los cambios implementados por las empresas en el sector hotelero.

Un indicador de turbulencia laboral permitirá a las empresas del sector hotelero poder prevenir esta situación, para ello es necesario contar con información cuantitativa de varios años sobre las finanzas y gestión de recursos humanos en los hoteles, que permita avanzar en este camino orientado a identificar alternativas para enfrentar la turbulencia laboral y así lograr mejoras en los resultados empresariales de los hoteles de la ciudad de Puno y demás empresas turísticas.

Referencias bibliográficas

- Acosta González, E. (2011). *Estadística Básica Aplicada al Sector Turismo* (Primera ed.), España: Universidad de las Palmas de la Gran Canaria.
- Buganza, T.; Dell'era, C.; Verganti, R. (2009). *Explorando la relación entre el desarrollo del producto y la turbulencia del medio ambiente: el caso de los servicios móviles de atención*.
- D'Aveni, R. (2004). *El auge de hipercompetitividad 1950-2002: evidencias del aumento de la desestabilización estructural y la ventaja competitiva temporal*.
- Emery, F.; Trist, E. (1965). *La textura causal de entornos organizativos. Relaciones Humanas*.
- Estudios Impacto Económico. Recuperado de: http://www.pwc.es/es_ES/es/sector-publico/assets/brochure-estudios-impacto-economico.pdf 23/12/13.
- Galbraith, J. (1973). *Diseño de las Organizaciones Complejas*. Madrid: Addison-Wesley Publishing Co.

- Gueguen, G. (2001). *La agitación, la empresa tiene que ser reactiva? Acerca de la reflexión. Sexta Conferencia de las AIMS*. Montreal: HEC.
- Herman, R. E., & Lukaus, O. J. (1997). *Turbulencia: Retos y Oportunidades en el Mundo del Trabajo*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México D.F., México: MCGraw Hill.
- Kafka, F. (1987). *Análisis Económico*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Khandawalla, P. (1977). *Medio Ambiente y su impacto en la Organización. Estudios Internacionales de Gestión y Organización*.
- Lorenzo, M.J.; Calvo, J.L.; Osuna, R. (2003) *Economía del Turismo*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Aceres S.A.
- Marsano Delgado, J. (2003). *Economía del Turismo*. Lima, Perú: USMP.
- McCann, J.; Selsky, J. (1984). *Hiperturbulencia y Emergencia de 5 Tipos de Ambientes*.
- Mendez Morales, J. S. (2012). *La Economía en la Empresa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Milliken, F. (1990). *Percibir e interpretar los cambios ambientales: un examen de los administradores universitarios interpretación de los cambios demográficos*.
- Ramírez, R. (2011). *Incertidumbre, Turbulencias y Escenarios*. Oxford: Universidad de Oxford.
- Rivera Rodríguez, H. A.; (2010). *Estrategia en Entornos Turbulentos: Caso Sector Telefonía Móvil en Colombia 2000-2009*. (Tesis inédita). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Recuperado de:
http://www.masterestrategia.es/files/file100_Propuesta_Estrategia_en_Entornos_Turbulento.pdf
- Sadler, P. (1996). *Administración del Cambio*. Londres: Kogan Page.
- Tafur Portilla, R. (1995). *La Tesis Universitaria*. Lima, Perú: Mantaro.
- Terreberry, S. (1968). *La Evolución del Ambiente Organizacional. Administrative Science Quarterly*.
- Villena, E. (2003). *Técnico en Hotelería y Turismo* (Vol. 1). Madrid, España: Cultural S.A.

- Waterhouse, M. (1992). *Administrar eficazmente en entornos turbulentos. Diario del Cambio Estratégico.*
- Zapana Quispe, E. (2006). *Tesis Impactos y Perspectivas del Turismo Ecológico en Chucuito.* (Tesis inédita). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.

ANEXO 1

ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE IMPACTO ECONÓMICO DE LA TURBULENCIA LABORAL EN LOS HOTELES CUATRO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE PUNO – 2014

(Encuesta dirigida a Colaboradores del Hotel). Lea detenidamente y responda con la verdad.

PREGUNTAS FILTRO

F0. Nombre del Hotel: F1. Cargo en el hotel:

F2. Sexo :

Masculino	1
Femenino	2

F3. ¿Qué edad tiene usted? :

Menor de 17 años	1
De 18 a 35 años	2
De 36 a 55 años	3

De 56 años a más	4
------------------	---

F4. ¿Grado de instrucción más alto concluido?

F5. ¿Cuánto tiempo trabaja en el hotel?*

Primaria	1	Universitaria	4
Secundaria	2	Post Grado	5
Técnica	3	Ninguno	6

Menos de un Año	1
De 1 a 3 años	2

De 4 a 6 años	3
De 7 años a más	4

1. Respecto a Factores internos y externos que influyen en un ambiente laboral turbulento. Marque en el número de acuerdo al siguiente cuadro. ¿Cuál es el nivel de concordancia que usted tiene para con las afirmaciones?

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
1	2	3	4	5

2. Respecto al impacto económico que un ambiente laboral turbulento genera. Marque en el número de acuerdo al siguiente cuadro. ¿En que medida los factores mencionados afectan el desempeño laboral en el hotel donde labora?

TURBULENCIA					
COMPLEJIDAD					
¿El hotel tiene políticas de gestión de recursos humanos bien definidas?	1	2	3	4	5
¿El hotel ha evaluado y registrado el impacto económico que el desempeño Laboral genera?	1	2	3	4	5
¿En la actualidad el hotel se encuentra asociado con otras empresas?	1	2	3	4	5
¿En el hotel se realizan pronósticos acerca de los cambios tecnológicos en el sector?	1	2	3	4	5
DINAMISMO					
¿Se siente la amenaza de nuevos competidores?	1	2	3	4	5
¿Reinventan el producto ofrecido cuando termina el ciclo de vida de este?	1	2	3	4	5
¿La demanda es de fluctuación constante?	1	2	3	4	5
¿Cambia sus prácticas de marketing con frecuencia?	1	2	3	4	5
¿El modo de servicio en las diversas áreas del hotel cambia frecuentemente?	1	2	3	4	5
¿Existe inestabilidad en los ingresos, mano de obra y otros factores de rentabilidad?	1	2	3	4	5
INCERTIDUMBRE					
¿Sus resultados financieros son de acuerdo a lo planificado?	1	2	3	4	5
¿Cuenta siempre con la información necesaria para la toma de decisiones?	1	2	3	4	5
¿Es factible predecir el comportamiento del entorno del mercado?	1	2	3	4	5

Muy Bajo	Bajo	Ni alto , ni bajo	Alto	Muy Alto
1	2	3	4	5

IMPACTO ECONÓMICO					
FACTOR SOCIOCULTURAL					
Vida Familiar	1	2	3	4	5
Responsabilidad Social de la Empresa	1	2	3	4	5
Oportunidad de Ascender	1	2	3	4	5
Actitud de Servicio	1	2	3	4	5
Trato desigual a los colaboradores	1	2	3	4	5
Relaciones humanas	1	2	3	4	5
Horarios de trabajo	1	2	3	4	5
Estabilidad laboral	1	2	3	4	5
FACTOR DE MERCADO (COMPETITIVIDAD)					
Competidores (Decisiones en función a ellos)	1	2	3	4	5
Clientes	1	2	3	4	5
Proveedores	1	2	3	4	5
Intermediarios	1	2	3	4	5
FACTOR FINANCIERO					
Hábitos de consumo	1	2	3	4	5
Desempleo	1	2	3	4	5
Productividad	1	2	3	4	5
Ocupabilidad	1	2	3	4	5
Riesgos	1	2	3	4	5
Logística	1	2	3	4	5
Precios	1	2	3	4	5
Salarios	1	2	3	4	5
Rentabilidad	1	2	3	4	5
FACTOR AMBIENTAL					
Clima	1	2	3	4	5
Contaminación ambiental	1	2	3	4	5
Gestión ecoeficiente	1	2	3	4	5

FACTOR DEMOGRÁFICO					
Ubicación (del hotel)	1	2	3	4	5
Ingresos (del trabajador)	1	2	3	4	5
Edad y Sexo	1	2	3	4	5
FACTOR TECNOLÓGICO					
Personal especializado en TIC's	1	2	3	4	5
Uso de medios informativos – e-marketing	1	2	3	4	5
Automatización	1	2	3	4	5
Aprovechamiento de recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
FACTOR POLÍTICO					
Leyes, Normas y Restricciones	1	2	3	4	5
Corrupción	1	2	3	4	5
Reglamento interno	1	2	3	4	5
FACTORES INTERNOS					
Liderazgo	1	2	3	4	5
Estructura y Cultura Organizacional	1	2	3	4	5
Rotación de personal	1	2	3	4	5
Aptitudes (Nivel de formación habilidades y experiencia de los colaboradores)	1	2	3	4	5
Rivalidad y/o competencia	1	2	3	4	5

3. Responda las siguientes preguntas:

Si le propondrían irse a otro hotel con mejores condiciones, aceptaría	SI	Parcialmente	NO
Le gusta lo que hace	SI	Parcialmente	NO

ANEXO 2

FICHA DE OBSERVACIÓN

¿Cuáles son las medidas que propondría para aminorar el impacto económico que produciría un ambiente turbulento?

.....
.....

¿Respecto a la gestión de recursos humanos para evitar un ambiente turbulento que propondría usted para su hotel.

.....
.....

¿Qué le gusta de su ambiente de trabajo?

.....
.....

¿Qué NO le gusta de su ambiente de trabajo?

.....
.....

Declaro explícitamente no tener conflicto de intereses con la Revista Perspectivas, con ningún miembro de su Comité Editorial, ni con su entidad editora, la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

CATACORA Mayta, Henry Percy (2017). “Impacto económico de la turbulencia laboral en los hoteles de Puno, Perú”. Perspectivas, Año 20 – N° 40 – noviembre 2017. pp. 65-94. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: M1, M2.

Recepción: 02-07-2017

Aprobación: 03-09-2017