



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA
PERUANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS:

**APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT EN LA GESTIÓN GERENCIAL
DE LOS HOTELES Y HOSTALES DE TRES ESTRELLAS DE LA
CIUDAD DE IQUITOS.**

Para optar el título profesional de Licenciada en administración

Autora:

Bach. Adm. CAROL SILVANA ARANA GONZALES

Asesor:

Lic. RR.II. Héctor A. Menacho Rojas

**IQUITOS - PERU
2011**



UNAP

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
FACEN

"OFICINA DE REGISTROS Y SERVICIOS ACADÉMICOS"



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Iquitos, a los once días del mes de Octubre del 2011, siendo las 12.30 de acuerdo a lo establecido en la Resolución Decanal N° 114 2011-FACEN-UNAP, se constituyeron en el Auditorio de esta Facultad, el Jurado de la tesis, integrado por los docentes: LIC. ADM. JORGE PÉREZ SANTILLÁN (Presidente), LIC. ADM. JAIME RENGIFO PEÑA (Miembro) y el LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO (Miembro), y se dió inicio al acto para escuchar la sustentación pública de la tesis: "APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT EN LA GESTIÓN GERENCIAL DE LOS HOTELES Y HOSTALES DE 3 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE IQUITOS", presentada por la bachiller en Ciencias Administrativas CAROL SILVANA ARANA GONZALES, para optar el Título Profesional de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN, que otorga la Universidad de acuerdo a la Ley y al Estatuto vigente.

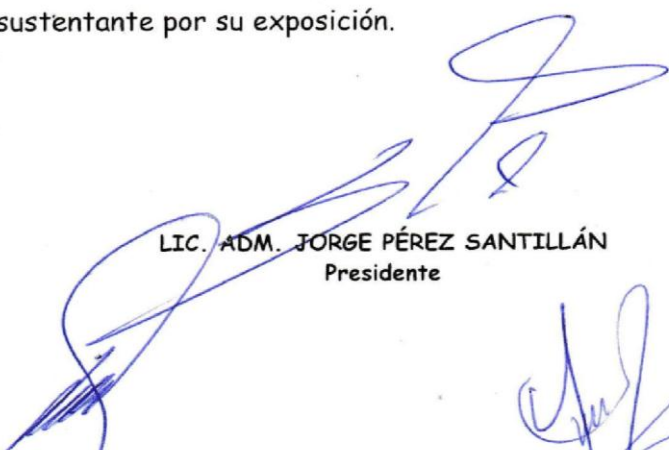
Después de haber escuchado con mucha atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas en forma SATISFACTORIA

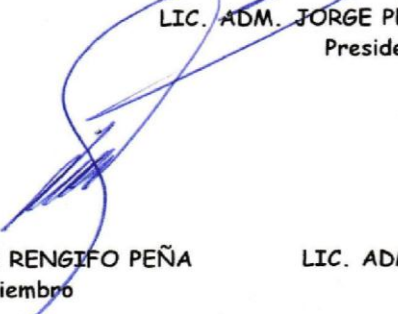
El Jurado luego de las deliberaciones correspondientes en privado, llegó a la conclusión siguiente:

La Tesis ha sido: APROBADA POR UNANIMIDAD

Siendo las 13.40 horas se dió por terminado el acto pública

Agradeciendo a la sustentante por su exposición.


LIC. ADM. JORGE PÉREZ SANTILLÁN
Presidente


LIC. ADM. JAIME RENGIFO PEÑA
Miembro


LIC. ADM. GILBERT ROLAND ALVARADO ARBILDO
Miembro

DEDICATORIA

Quiero dedicarle mi trabajo a toda mi familia por brindarme siempre su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a mi asesor de tesis y así mismo, a cada uno de mis profesores que contribuyeron con mi formación profesional.

ÍNDICE CAPITULAR

	Pág.
Índice capitular	
Índice de gráficas	
Introducción	1
Capítulo I: PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del propósito de la investigación	2
1.2. Formulación del propósito de la investigación	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. Objetivos de la investigación	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Hipótesis	8
1.5. Operacionalización de las variables, indicadores e índices	8
1.6. Identificación del método de investigación	8
1.7. Marco poblacional y población	9
1.7.1. Unidad de análisis	9
1.7.2. Población	9
1.8. Marco muestral y muestra	9
1.8.1. El marco muestral	9
1.8.2. Muestra	9
1.9. Fuentes de recolección de datos	9

1.9.1. Encuestas	10
------------------	----

1.9.2. Procesamiento de datos	10
-------------------------------	----

Capitulo II: MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías relacionadas con el sector	11
---	----

2.2. Teorías relacionadas con el tema de investigación	11
--	----

2.2.1. Empowerment	11
--------------------	----

2.2.2. La gestión gerencial de hoteles y hostales	23
---	----

2.2.3. La motivación humana	24
-----------------------------	----

2.3. Marco conceptual	30
-----------------------	----

Capitulo III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Importancia de la necesidad de aplicar el empowerment	32
--	----

3.2. Importancia del liderazgo al aplicar el empowerment	34
--	----

3.3. La delegación de la autoridad	35
------------------------------------	----

3.4. El apoderamiento	36
-----------------------	----

3.5. El clima organizacional	37
------------------------------	----

Capitulo IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones	39
-------------------	----

4.2. Recomendaciones	41
----------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	42
--------------	----

ANEXOS:	45
---------	----

Encuesta	46
----------	----

Matriz de consistencia	49
------------------------	----

Directorio de hoteles y hostales de tres estrellas	50
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pag.
Gráfico N° 1	La autorrealización	32
Gráfico N° 2	La autoestima en los gerentes	32
Gráfico N° 3	La necesidad de Afiliación	33
Gráfico N° 4	La seguridad	33
Gráfico N° 5	Las necesidades fisiológicas	34
Gráfico N° 6	El liderazgo del gerente	34
Gráfico N° 7	La flexibilidad del gerente	35
Gráfico N° 8	La libertad de acción	35
Gráfico N° 9	La confianza	36
Gráfico N° 10	El nivel de apoderamiento para delegar autoridad	36
Gráfico N° 11	La satisfacción de las tareas	37
Gráfico N° 12	Gestión de los conflictos	37
Gráfico N° 13	Nivel de instrucción de los gerentes	38

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación abarca un tema de la dirección de las organizaciones, como es el Empowerment, entendido como la delegación de poder de una instancia superior en una de menor jerarquía en la estructura organizacional.

Esta es una herramienta de la alta dirección de las empresas e instituciones, pues los gerentes son los responsables de la toma de decisiones para el buen accionar de la organización; pero, cuando la empresa crece ya no existen los tiempos suficientes para que una sola persona pueda coordinar y controlar todas las operaciones, siendo necesario delegar en otras personas estas tareas.

Se estudió la aplicación de este tema en las empresas de servicios de hospedajes de tres estrellas de la ciudad de Iquitos, y que a diciembre del 2010 estén en actividades.

Se utilizó como técnica de trabajo la entrevista, y durante ella se aplicó un instrumento de recolección de datos.

Los resultados nos muestran resultados interesantes sobre los factores que incentivan la delegación así como aquellos que la limitan; asimismo, los problemas que se presentan cuando ella se aplica.

Finalmente, se plantearon las recomendaciones necesarias para crear una cultura de delegación en las empresas e instituciones de la ciudad de Iquitos y hacer de ellas organizaciones eficientes.

Capítulo I: PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del propósito de la investigación.

El sector servicios de turismo comprende diversas industrias como las de hospedaje, alimentación, transporte aéreo de pasajeros, diversión, entretenimiento, entre otros.

La industria del hospedaje está integrada por empresas dedicadas a las actividades de hoteles y hostales en la ciudad, y de albergues en las zonas rurales de la selva.

Los hoteles y hostales tienen una clasificación que va desde una estrella hasta cinco estrellas, de acuerdo a la cantidad de servicios que brinda. Para la presente investigación se tomaron las de tres estrellas y que tienen operaciones en la ciudad de Iquitos.

Hay varios tipos de clientes, en su rol de consumidores del servicio, en los hoteles y hostales: los pasajeros y los turistas. Cada uno de ellos tiene un perfil de comportamiento en sus diferentes aspectos. Las empresas hoteleras requieren estudiar estas características para diseñar su oferta y con ella poder satisfacerlas.

Observando el entorno internacional, encontramos que hay nuevos tipos de clientes, turista-consumidores, expresados en sus nuevas exigencias van más allá de requerir solamente el servicio porque van aunados a la calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad, bajos precios y otras características. Conjugando estas características se forman los segmentos o nichos de mercados.

GUEVARA ALFREDO y CAMPOS MARCUS (2009) sostienen que “hoy han surgido nichos de mercado, clientes especializados en cuanto a sus motivaciones, que han hecho que la oferta de estos servicios se especialice, al contar con grupos interesados en el turismo de naturaleza y el de aventura, para nombrar los dos tipos más publicitados por los tour-operadores, lo cual debe aprovecharse para mantener el capital natural sin pérdida de la biodiversidad, pero a la vez beneficiando a la comunidad receptora”.

Acá se presenta el primer problema, la falta de conocimiento de las características de los clientes. Las empresas no están estudiando las variaciones que van teniendo los clientes en el transcurso del tiempo y por los cambios en las culturas de las sociedades donde viven.

En los últimos años se observa un crecimiento significativo del movimiento de huéspedes nacionales y extranjeros al Perú, y particularmente hacia la ciudad de Iquitos.

A continuación se analiza la participación de mercado que tiene la ciudad de Iquitos en el movimiento nacional.

El mercado nacional del hospedaje creció en el 2008 respecto al año 2007 en más de 3 millones de huéspedes, constituyendo ello una tasa de crecimiento de cerca del 15%. Mientras que el crecimiento en la región Loreto fue de 75 mil huéspedes, representando una tasa de variación aproximadamente del 24%.

La tasa de crecimiento de Loreto es significativamente superior que la tasa de crecimiento del mercado nacional, y ello también se observa en la participación de mercado de Loreto, quien pasó del 1,44% al 1,55% de participación en el mercado nacional.

Esto muestra que la ciudad de Iquitos, como capital de Loreto, se está constituyendo en un importante destino de los pasajeros, quienes tienen que tomar necesariamente el servicio de hospedaje en algún hotel u hostel.

Un mayor movimiento de pasajeros tiene una alta correlación con el movimiento de huéspedes.

Cuadro 1: Movimiento de huéspedes, nacionales y extranjeros

Año	Loreto	Perú	Participación del mercado nacional
2007	312.335	21.737.116	1,44%
2008	387.095	24.923.037	1,55%

Fuente: Mincetur

Este incremento de cerca de 75 mil pasajeros en el 2008 que se ha dado en la región Loreto, expresado en cerca del 24% de crecimiento respecto al año anterior, es una tasa muy alta, lo que muestra el significativo crecimiento de este sector.

Esta información debe llamar la atención de quienes están al frente de las empresas si es que desean aprovechar las oportunidades que brinda el mercado. Un mercado nacional creciente y un mercado local con mayor crecimiento son muy interesantes para los inversionistas.

Observando los detalles del cuadro el crecimiento en los huéspedes nacionales es mayor que en los huéspedes extranjeros. En el primero, el crecimiento anual ha sido del 26%, mientras que en el de extranjeros ha sido 18%.

Cuadro 2: Movimiento de huéspedes, nacionales y extranjeros

AÑOS	Nacional	Extranjero	Total
2007	231.112	81.223	312.335
2008	291.260	95.835	387.095

Fuente: Mincetur

Después de ver el entorno internacional y nacional, que se observa al interior de las empresas, encontramos que hay diversos tipos de problemas y que requiere de la acción de la gerencia. Por ejemplo, ante un crecimiento del mercado, en volumen de operaciones y en diversidad de tipos de clientes, la gerencia debe desarrollar un nuevo esquema de dirección, pero ello no es así. Todavía el gerente, o propietario mantiene centralizado la toma de decisiones, se resiste en delegar en otras personas algunas de sus decisiones.

Los dos aspectos que han crecido en el mercado, volumen de operaciones y diversidad de tipos de clientes, hacen que el gerente ya no disponga del tiempo necesario para estar coordinando y controlando todas sus actividades. Esta actitud le está llevando a perder competitividad, pues el control de los servicios se ha hecho ineficiente y por lo tanto tendrá un impacto significativo en la reducción de la calidad.

Por otro lado, se observa en la ciudad de Iquitos que está incrementándose la infraestructura hotelera o están mejorando la parte física de los actuales hoteles y hostales, explicado ya por la mayor demanda especialmente de los turistas nacionales y también de los extranjeros. Esto es una señal del crecimiento del sector y ante la cual las empresas deben cambiar sus estrategias de dirección empresarial para competir con servicios de calidad, y que no se quede solo en la parte física de la infraestructura.

Otra necesidad detectada es la falta de conocimiento de las herramientas modernas de la administración, que ayudan a prevenir, corregir errores y/o a conducir con éxito la empresa; esta carencia de información o conocimiento conlleva a gastar energías que no dan resultados ni menos están a la vanguardia de las exigencias o tendencias del mercado.

Se partió de un supuesto básico que el comportamiento del mercado impactó significativamente en el comportamiento de los directivos, ha despertado su interés por aprovechar las oportunidades expresado en su cultura de delegar las decisiones.

Pero también, se ha puesto énfasis en estudiar otros aspectos de fuerte influencia como la motivación y la confianza.

1.2 Formulación del propósito de la investigación

1.2.1. El problema general identificado es el siguiente:

¿Cuáles son las características del empowerment que utilizan los gerentes de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?

1.2.2 Los problemas específicos identificados son los siguientes:

¿Cuál es la importancia de las necesidades de autorrealización, autoestima, afiliación, seguridad y fisiológicas en la motivación de los gerentes en la

decisión de aplicar el empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?

¿Qué importancia que tiene la credibilidad y la flexibilidad de los gerentes en la aplicación del empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?

¿Cuánto puntaje se asigna a la libertad de acción y a la confianza en sí mismo, para aplicar el empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?

¿Qué problemas se han presentado durante la aplicación del empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar las características del empowerment que utilizan los gerentes de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar la importancia de las necesidades de autorrealización, autoestima, afiliación, seguridad y fisiológicas en la motivación de los gerentes en la decisión de aplicar el empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.
- b. Identificar la importancia que tiene la credibilidad y la flexibilidad de los gerentes en la aplicación del empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.
- c. Determinar el puntaje que se asigna a la libertad de acción y a la confianza en sí mismo, para aplicar el empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.
- d. Describir los problemas que se han presentado durante la aplicación del empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.

1.4 Hipótesis.

No se ha considerado hipótesis por ser un trabajo de categoría descriptiva.

1.5 Operacionalización de la variable

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
Empowerment	1. Motivación	1. Necesidad de autorrealización. 2. Necesidad de autoestima 3. Necesidad de afiliación. 4. Necesidad de seguridad 5. Necesidades fisiológicas
	2. Liderazgo	1. Credibilidad. 2. Flexibilidad.
	3. Delegación	1. Libertad de acción. 2. Confianza en sí mismo.
	4. Clima organizacional	1. Satisfacción de las tareas. 2. Gestión de conflictos

1.6 Identificación del método de investigación

En la investigación no hay manipulación ni medición de variables por lo tanto es una investigación tipo no experimental, solo se han identificado y descrito las características de la variable por lo que tiene la categoría de descriptivo, tal como señala Hernández (2003).

Es de diseño transversal por cuanto la encuesta se aplicó a los gerentes o administradores en un solo momento.

1.7 Marco poblacional y población

1.7.1 Unidad de Análisis

Gerente y/o administradores de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.

1.7.2 Población

Los gerentes y/o administradores que toman decisiones en los hospedajes de la ciudad de Iquitos. Entre los hoteles y hostales suman 29.

1.8 Marco muestral y muestra.

1.8.1 El marco muestral

La población conformada por los gerentes o administradores de los establecimientos de hoteles y hospedajes, según estadísticas de empresas hoteleras de tres estrellas registradas y/o oficializadas por la Dirección Regional de Turismo- DIRCETURA.

1.8.2 Muestra

Como la población es de 29 establecimientos y dado que son susceptibles de ser estudiados todos los integrantes de la población y ser un número que puede ser localizado fácilmente en nuestra ciudad, se consideró que la muestra sea idéntica a la población de establecimientos.

1.9 Fuentes de recolección de datos

Fuente	Método	Técnica
Primaria	Encuesta	Cuestionario

1.9.1 Encuesta

Se elaboró un cuestionario con 13 preguntas, a los gerentes o administradores para conocer sus opiniones respecto a la aplicación del empowerment en la mejora de la gestión.

1.9.2 Procesamiento de datos

Una vez obtenido los datos recolectados por la encuesta, se inició el trabajo de gabinete y se realizó el procesamiento de los datos, utilizando el programa Excel con el que se obtienen los estadísticos de medida central.

Capítulo II: MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías relacionadas con el sector

Está referido a los conceptos de empowerment aplicados en los hoteles y hostales de tres estrellas del sector turismo de la ciudad de Iquitos.

2.2 Teorías relacionadas con el tema de investigación.

2.2.1. Empowerment

La palabra explica el comportamiento que tienen las personas sobre el control de sus propias acciones y de sus entornos, y de qué manera puede expandir sus posibilidades y horizontes y con ello tener mayores niveles de logro y satisfacción personal.

BOGLANDER (2008) considera que el empowerment es atribuir a los empleados la facultad de iniciar el cambio animándolos a hacerse cargo de lo que hacen o son responsables.

El empowerment organizacional puede comprender sobre el control de toda la organización hasta el hecho del control de las acciones individuales en cada puesto de trabajo.

El empowerment resulta atractivo para las organizaciones y los individuos por muchas razones. Encaja fácilmente en la filosofía actual de las organizaciones, de sus directivos y de motivación de los trabajadores.

Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales.

Otro de los factores del empowerment es que favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos. Para los empleados que

trabajan en entornos profesionales que les posibiliten una capacidad de decisión, el trabajo es diferente que en el pasado.

Junto con una mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, nos encontramos con la posibilidad de ser creativos e innovadores. La innovación y la creatividad aparecen cuando las personas tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia del empowerment.

El empowerment también conlleva a introducir la motivación, la autoridad, y el liderazgo en la toma de decisiones, desde lo más alto hasta los niveles inferiores de la organización. En los niveles inferiores, se está en mayor contacto con los clientes, por lo que la delegación lleva a mejorar las relaciones con los clientes y a acelerar la resolución de las quejas que estos pudieran tener mediante la gestión de los conflictos.

Las personas que trabajan cara a cara con el cliente pueden tomar sus propias decisiones.

Una de las mayores consecuencias del empowerment es la facilidad sobre el trabajo generado y su reconocimiento. Las personas pueden tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados.

Entendiendo la filosofía del empowerment, el gerente comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes de la organización, y que los sentimientos de la gente requieren especial atención, especialmente en el tema del reconocimiento.

Descentralizar el poder y delegar autoridad es necesario, al igual que fomentar el compromiso, todo ello crea un clima de innovación, libertad de ideas y emociones, desterrando el clima rígido persecuidor que en algunas ocasiones puede convertirse en una “cacería de brujas” injustificado fomentando el temor, razón por la que no es válida la imposición de ideas, es mejor destituir el poder por el logro de objetivos.

Cuando el gerente aplica el empowerment puede disponer de mayor tiempo para otras tareas de dirección tales como evaluar y afinar la misión de la empresa, la visión para el negocio, evaluar a la competencia (benchmarking), estar atento a los cambios del entorno para responder rápidamente a las nuevas necesidades y expectativas de clientes cada día más exigentes y discriminadores.

Para implantar el empowerment, se requiere de varias fases o etapas:

El primer paso, es la creación de una cultura del empowerment al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se van a adoptar en el trabajo tales como por ejemplo: El compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo y la responsabilidad.

El segundo paso, es la capacitación de los gerentes como coach, facilitadores o entrenadores, para enseñarle a sus colaboradores a que tengan confianza en sí mismos, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo a partir de hoy; lo que implicará asignar valores agregados al trabajo, en el cuál puedan proponer mejoras significativas

Ello pasa por establecer un sistema de sugerencias escritas (Kaizen) con las mejores ideas que deben presentar directamente a su jefe inmediato, especialmente sobre sistemas, procesos, métodos de trabajo. Todo esto hará que el personal sienta que participa y que su opinión es importante.

El tercer paso, es que los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos coach o facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan: Motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los logros, dar y recibir feed back, inspirar respeto y credibilidad, agradecer el trabajo bien hecho, asegurar la unidad de los equipos, reconocer y premiar la eficacia, otorgar responsabilidades a la gente, entre otros aspectos.

El cuarto paso está en que el empowerment, se basará en dos pilares fundamentales: La capacitación y la confianza. Evidentemente, la confianza no puede ser obtenida de inmediato, no aparece por arte de magia, sino que debemos construirla, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes debemos explicar la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.

Esto supone indudablemente un cambio significativo tanto en las actitudes de los gerentes y de la gente para comprender que somos un solo equipo; lo importante será fidelizar a nuestros colaboradores igual como lo hacemos con nuestros clientes.

El quinto paso, es la formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un coach que los guíe “invisiblemente”, pues ellos deben iniciar el cambio radical, y luego deberán entonces monitorear a que la gente vaya poco a poco interiorizando nuevos valores, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales, con sus colegas, colaboradores y superiores.

También está el desarrollo de un trabajo sinérgico, habiendo desterrado ya las “islas”, obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.

Es indispensable establecer reuniones donde puedan hacer feed back de los resultados que se vayan obteniendo, reconociendo públicamente a aquellos que logren mejor performance, apoyando y orientando a otros al logro de objetivos laborales y a su desarrollo personal.

El resultado que se obtiene es que la organización, vaya obteniendo un clima de trabajo más abierto, cálido y humano, menos paternalista, permisible dentro de los límites de los valores asumidos. En este proceso se requerirá una evaluación concurrente y posterior de los resultados.

El sexto paso, es establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido.

Tal vez en el camino al empowerment se encontrarán éxitos también fracasos, de pronto la gente o los ejecutivos que hacen de coach, se desmotiven, caigan en la desesperanza, se conviertan en escépticos, de repente hasta nihilistas,

porque lógicamente el ser humano es complejo y diferente unos de otros; frente a lo cual debemos mantenernos firmes y estoicos, si es que queremos tener realmente una organización para afrontar exitosamente los demás desafíos del entorno cada vez cambiante y competitivo.

Con el empowerment, los empleados de una organización tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, aportando mejores ideas e iniciativas a su trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo, desarrollando su capacidad creativa, motivando a los equipos de trabajo a los que pertenecen, tomando decisiones con la seguridad que les brinda, tanto la confianza en sí mismos como el desempeño de sus compañeros.

RAMÍREZ (2006), sostiene que, la motivación es un componente del yo, orienta e impulsa la conducta hacia los móviles a los que tiende el ser humano. Su motor principal es la insatisfacción, por lo que el hombre se dirige hacia aquello que desea y no tiene. Es posible determinar con base en la estructura conceptual de la motivación los siguientes componentes: Necesidades, que determinan sensaciones de carencia y presiones internas dirigidas a su satisfacción que pueden a su vez ser innatas, adquiridas, físicas, sentimentales e intelectuales; también se encuentran en las necesidades clásicas de Maslow: pueden ser vitales, de seguridad, sociales, de estima, culturales y de autorrealización.

Los siguientes componentes son las satisfacciones, que abordan los logros y plenitudes alcanzados que el turismo como fenómeno humano permite percibir. Los impulsos, que son estados potenciales de corta duración que predisponen a una forma de conducta orientándola hacia un tipo de actividad. Se genera para mantener el equilibrio frente a influencias externas.

Los componentes como los instintos son pautas de conducta altamente elaboradas que surgen de modo espontáneo ante ciertos estímulos. El condicionamiento, es una conducta facilitada difícil de evitar que se produzcan debido a los hábitos, consecuencia de la cultura y las costumbres en que se desenvuelve el individuo y finalmente, las actitudes son posturas

preconcebidas que determinan la conducta del individuo para conseguir satisfacer sus necesidades de viaje y descanso.

BOGLANDER (2008) sostiene que, el poder se refiere a la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de modo que B actúe de acuerdo con los deseos de A. esta definición implica un potencial que no necesita realizarse para ser eficaz y una relación de dependencia.

El poder puede existir, aunque sin ser ejercido. Es, por lo tanto, una capacidad o potencial. Uno puede tener poder pero no imponerlo. Probablemente el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Mientras más grande sea la dependencia de B respecto de A, mas grande es el poder de A en la relación.

Muchas son las organizaciones que fracasan al tratar de implantar el empowerment; esto se debe generalmente a que no le ponen la atención debida y a que no le comunican de manera concreta y detallada a todo el personal cuales son los objetivos que se buscan con este cambio tan radical. Y cuáles son los nuevos deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad y campo de acción que se espera que aporte cada individuo dentro de la organización.

Si no se incorporan los factores fundamentales que toca el empowerment (satisfacción al cliente, mejora en los resultados financieros, y retener y atraer a los empleados adecuados), los gerentes obtendrán solamente resultados mediocres. La mejor solución para evitar esto, seria delegar responsabilidad tomando en cuenta las siguientes opciones: Encomendarle el trabajo a la persona adecuada.

No delegar la autoridad suficiente para llevar a cabo el trabajo encomendado. Delegar el trabajo, pero sin establecer límites de toma de decisiones que impliquen mucho riesgo, o que estén de por medio una cantidad considerable de recursos, o que interfiera con las atribuciones de otra dependencia, llevará a no distribuir adecuadamente el trabajo y absorber más de lo que le corresponde.

El modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará al éxito en el futuro. La forma tradicional de administración en la que los gerentes controlan y los empleados son controlados no es exitosa en el mundo actual. El proceso para cambiar la forma de administrar una empresa no puede iniciarse si la gerencia no cambia su modo de pensar.

Para asegurar que una compañía no se quede atrás ante la competencia, todos sus conceptos, estructura, procesos y acción deben ajustarse a cuatro requisitos organizacionales:

- Orientada hacia los clientes. En el mercado actual, el éxito comienza por los clientes. Con la sofisticación de los consumidores actuales y la variedad de productos disponibles, cualquier organización poco sensitiva a los deseos y necesidades de los clientes está condenada a desaparecer del escenario de los negocios.
- Eficiente en costos. Las compañías se ven obligadas a hacer mucho más con mucho menos para poder sobrevivir.
- Rápida y flexible. Las cambiantes necesidades de los clientes han convertido a las pesadas capas burocráticas en limitantes para el desarrollo de las empresas. En el tiempo que tardan las decisiones en subir por la jerarquía y volver a bajar, los clientes ya se han marchado. En la actualidad, a los clientes les interesa poco quién esté en la cumbre de la organización. Para ellos, el factor decisivo son los empleados de primera línea con quienes tienen que entenderse. Quieren que las personas con quienes tienen contacto en la compañía (los empleados de primera línea) tomen las decisiones, resuelvan problemas y actúen sin demora.
- Mejorar continuamente. El aprendizaje durante toda la vida tiene que convertirse en norma de la compañía. Todo el mundo tiene que aceptar la visión de una empresa que hoy debe ser mejor que ayer y mañana, mejor que hoy.

Para eso es necesario ser más magros y ágiles, con menos niveles de administración. Hay que liberar toda la energía creadora inexplorada que hay en la compañía. Todo el personal tiene que ser invitado a asumir responsabilidades y hacer pleno uso de sus destrezas y habilidades. Todos necesitan sentirse facultados para realizar el encargo de hacer la compañía más considerada con los clientes y al mismo tiempo financieramente sana.

El gerente que da facultades.

Facultar no quiere decir darle poder a la gente. La gente ya tiene suficiente poder (en sus conocimientos y motivación) para desempeñar magníficamente sus oficios. Facultar es liberar ese poder.

No es que la gente en las organizaciones no pueda dar lo mejor de sí, sino que tiene miedo de actuar. La mayor parte de las compañías están organizadas para castigar a la gente por las cosas malas, no para premiarla por hacer las cosas bien.

Para poder ser competitiva, la empresa tiene que ser un lugar donde la gente se pueda dar el gusto de demostrar de cuánto es capaz. Iniciar el proceso de facultar a los empleados es como emprender el viaje al país de las facultades. Se puede tardar mucho tiempo en llegar y hay muchas pruebas que superar por el camino. Además es una tierra extranjera, no se conoce su idioma ni sus costumbres.

Muchos gerentes que tratan de dar facultades a otros se estorban ellos mismos debido a su manera tradicional de pensar. Es lógico que ni los administradores ni los gerentes se encuentren, en un principio, preparados para entenderse con una fuerza de trabajo facultada. Eso significa aprender toda una nueva manera de administrar: dirigir proyectos y equipos funcionales más bien que grupos de trabajo.

A pesar de que es un proceso largo, existen formas de saber si se está progresando por el camino, en las primeras etapas, los avances serán pequeños pero es importante estar al acecho para detectarlos y celebrarlos.

Aun cuando sea difícil saber si se está avanzando, no es imposible medir el progreso. Sólo que hay que encontrar nuevas maneras de buscar las señales.

Además, hay otros beneficios, menos obvios pero significativos y duraderos. Uno de ellos es el sentimiento de ser propietarios del negocio que adquieren los que trabajan en una cultura de facultades.

Otro punto a destacar dentro de este proceso es el temor que sienten los gerentes a perder poder. La verdad es que los empleos no se pierden por dar facultades a la gente. En lugar de dirigir, controlar y supervisar a los empleados, el gerente actúa como un lazo de unión entre sus empleados y el resto de la organización.

La nueva función de un gerente que concede facultades consiste en coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes y entrenar el personal. Todo lo que hace el gerente encamina a los empleados a ser más eficientes.

Los empleados se convierten en colegas, en asociados, en socios sin importar el puesto que ocupan ya que si se les ofrece un ambiente que les permite hacer de la empresa una gran organización, ellos tienen el potencial de hacer que eso ocurra todos los días.

Al principio del proceso de empowerment todos tienen sus dudas. Esto es natural ya que se les pide que acepten algo que no conocen; no sólo no tienen la experiencia sino que en muchos casos no se le han concedido facultades. Tampoco saben al principio cómo va a operar el proceso. Además no tienen conciencia del provecho personal que les reporta: serán más eficaces y eficientes que antes, se sentirán mejor con ellos mismos, con sus líderes y con su compañía. Se sentirán dueños y facultados.

Claves del empowerment.

La primera clave: Compartir información con todos. Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable.

Compartir con todos la información sobre cómo anda el negocio: utilidades, desperdicio, presupuestos, participación de mercado, productividad, defectos, etc.

El gran problema para aplicar esta primera clave es la diferencia percibida en las posiciones de las personas que viene desde la época jerárquica: los gerentes piensan que esto los llevaría al caos y la anarquía. Esta división entre superiores y subalternos ya no es muy útil en las organizaciones comerciales. Hoy el éxito depende del trabajo en equipo.

Los líderes que no están dispuestos a compartir información con sus empleados nunca los tendrán como socios para manejar con éxito la compañía y no tendrán jamás una organización facultada. Cuando la información se retiene, todo el mundo empieza a hacer toda clase de conjeturas y cavilaciones. Los empleados sienten que no les tienen confianza y no hay mejor manera de demostrarles que sí se les tiene confianza que compartiendo con ellos la información delicada. Esto les estimula para actuar como si fueran dueños de la empresa.

Quienes carecen de información no pueden dirigirse a sí mismos ni tomar decisiones correctas. Además, la necesitan para entender realmente el negocio y los resultados de su rendimiento. Ayuda a las personas a ser más responsables.

Compartir lo que antes ha sido información confidencial sobre rendimiento, utilidades y verdadera participación de mercado hace que los empleados comprendan que trabajan en un lugar seguro para pensar y ejercer sus verdaderas capacidades y conocimientos. Les permite entender la situación actual en términos claros

En la mayoría de las organizaciones las metas se fijan en la cumbre y se pasan a los de abajo. Los empleados no se sienten comprometidos porque no tuvieron parte en formularlas.

La segunda clave: Crear autonomía por medio de fronteras

Facultar no significa que se necesita menos estructura sino que se necesita un tipo diferente de estructura. Los individuos tienen que aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntos.

Sin normas que sirvan de guía, los empleados vuelven a caer en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados, porque tienden a retornar a lo que les es familiar.

La creación de autonomía mediante fronteras se basa en información compartida. Las fronteras tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección. Existen 6 áreas de fronteras que crean autonomía:

- Propósito ¿En qué negocio está usted?
- Valores ¿Cuáles son sus guías operativas?
- Imagen ¿Cuál es su visión del futuro?
- Metas ¿Qué, cuándo, dónde y cómo hace usted lo que hace?
- Papeles ¿Quién hace cada cosa?
- Estructura organizacional y sistemas ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?

La manera de crear una visión convincente es pintar un cuadro del futuro, una imagen que aclare el propósito de su organización e ilumine los valores guías. Todas las personas traducirán la visión en papeles y metas que tienen significado para ellas personalmente.

El proceso de fijación de metas enfoca las energías. Sin metas claras las personas desperdician energía. A menudo hay diferencia entre lo que las personas creen que deben de estar haciendo cada día y lo que su jefe cree que deberían hacer.

No debe dejar de hablárseles a los empleados de las cosas sino cambiar la manera como se les habla a fin de hacer que se sientan más como socios que como empleados a quienes se les ordena lo que deben de hacer.

La visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es el factor decisivo. A partir del proceso de los valores, la toma de decisiones se hace más rápida y más fácil. Se tienen un conjunto de valores compartidos para guiarse.

La estructura y sistemas encajan de la siguiente manera: la visión le dice las cosas que se deben hacer, mientras que su estructura y sistemas, junto con papeles y metas definidos, aseguran que las cosas se hagan bien.

La tercera clave: Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos

Facultar proviene de enseñar a otros cosas que pueden hacer para depender menos de nosotros. Cuando uno termina de aplanar una organización eliminando empleados, contratando servicios por fuera y suprimiendo niveles gerenciales intermedios no queda más que una burocracia más pequeña. La toma de decisiones todavía se hace arriba en la jerarquía.

Esto debe cambiar a una responsabilidad que sería de todos pero no es posible tener una organización de personas autónomas que trabajen aisladas unas de otras. Se debe depender de personas que trabajen juntas en equipos. En un equipo los miembros se pueden basar en las destrezas y conocimientos especializados de los demás.

La solución está en lograr que los equipos hagan gran parte del trabajo que antes correspondía a la gerencia: Evaluar información de toda la compañía, analizarla, resolver qué se debe de hacer y traspasar las decisiones a otros. El personal debe aprender a trabajar en equipos autodirigidos y tomar decisiones y ejecutarlas. Hasta el más bajo nivel deberá asumir responsabilidades que tradicionalmente son gerenciales.

Un equipo autodirigido es un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de un proceso o producto: planean, ejecutan y dirigen el trabajo. Si el equipo es de alto rendimiento, no se sabe quién es el jefe. Todos comparten por igual las responsabilidades. El liderazgo del equipo puede rotar, pero el grupo decide cómo.

En una operación jerárquica cada uno se limita a cumplir con su propio oficio pero nadie se toma el trabajo de ayudar a los demás.

Las guías y estructuras son indispensables al principio del viaje de facultar. Los gerentes deben enfocar su liderazgo directivo no en decir a sus empleados lo que deben de hacer sino en desarrollar las destrezas que los capacitarán para funcionar por su cuenta como equipo.

La insatisfacción es un paso natural del proceso por eso hay que entrenar al personal en destrezas de equipo.

El compromiso y el apoyo deben venir desde la cumbre para dar a los individuos la oportunidad de dar de sí todo lo que pueden y ayudar a la organización a llegar al máximo de lo que es capaz.

2.2.2 La gestión gerencial de hoteles y hostales.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

La gestión gerencial y la administración han estado ligadas desde décadas sin embargo esta adquiere un carácter de correlación solo hasta épocas recientes. El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos y administrar dichos recursos ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana.

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro e implica la planeación, la dirección y el control de todas las actividades. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. En la administración las situaciones son muy diversificadas. No existen dos

organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios y un sin número de otros factores que la diferencian de las demás.

Ante los cambios permanentes, la gerencia puede tener tres comportamientos o se adapta, lo cual se denomina reacción, o se anticipa, lo que se llama pro acción; o generar los cambios desde la propia empresa, hecho que constituye un elemento culminante de la gerencia y que se realiza a través del mecanismo denominado “innovación”, elemento que es vital para toda organización en la actualidad. Dicha innovación debe prever también los conflictos; el conflicto surge por un enfrentamiento por diferentes objetivos, o discrepancias en las formas de lograr un objetivo, para la que dentro de la planeación estratégica y prospectiva se deben incluir como factor determinante de cada acción organizativa.”

2.2.3 La motivación humana.

Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano.

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas

diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

El ciclo motivacional.

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Una de las teorías más conocidas sobre la motivación están relacionada con las necesidades humanas, esta es la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior.

Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

Estas son:

Necesidades fisiológicas

Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo, o el deseo sexual.

También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. La vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inaplazables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.

Necesidades de seguridad

Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Necesidades sociales.

Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales se hallan relativamente satisfechas.

Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y a la soledad.

La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica la administración participativa.

Necesidades de Autoestima

Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de status, prestigio, reputación y consideración.

La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desanimo o a ejecutar actividades compensatorias.

Necesidades de Autorrealización.

Son las necesidades humanas más elevadas; se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol,

competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, que tienen una realidad concreta, las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas, y que no son observables no controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento humano cuando se han satisfecho; por su parte las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades, cada vez más. No importa que tan satisfecha este la persona, pues esta siempre querrá más.

En general, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia logro de objetivos individuales.
2. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas y hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.).
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, y se relacionan con su conservación personal.
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, surgen las

necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de autoestima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de autoestima. Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de autoestima, pues estas son conquistas individuales.

5. Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues estas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas.
6. Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se dirigen a luchar por satisfacer una necesidad más baja, cuando esta existe.

2.3 Marco conceptual

Motivación.

Acción provocada por una persona para impulsar a otra persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Chiavenato Idalberto (2006).

Liderazgo.

Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Boglander (2008).

Credibilidad.

Son los componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de ser creído de una fuente o mensaje. Tradicionalmente, la credibilidad se compone de dos dimensiones principales: capacidad de generar [confianza](#) y grado de [conocimiento](#), donde ambas poseen componentes [objetivos](#) y [subjetivos](#). Es decir, la capacidad de generar confianza es un juicio de valor que emite el receptor basado en factores subjetivos como su personalidad, su presencia y su aspecto. En forma similar el grado de conocimiento puede ser percibido en forma subjetiva aunque también incluye características relativas objetivas de la fuente o del mensaje.

Metzger, M. J., Flanagin, A. J (2003).

Flexibilidad.

Facilidad con que una organización se plantea planes contingenciales para acomodar y proteger a la empresa ante ciertas condiciones de riesgo que pueden presentarse

Hernández (2008).

Libertad de acción.

Es la libertad que tiene un gerente para actuar y decidir libremente de acuerdo a las necesidades y circunstancias del trabajo para lograr un objetivo.

Terry Wilson (2008) pág. 106

Confianza.

Sentimiento que otorga seguridad de que otra persona cumplirá sus compromisos. La Confianza se compone de dos elementos: Sinceridad y Competencia.

koontz,Weihrich,Cannice (2008) Pág. 340

Clima organizacional.

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados, también es un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Aikent (1969).

Satisfacción de las tareas.- Regocijo que siente la persona cuando es motivada por realizar una labor en su trabajo.

Dale Yoder (1998)-

.

Gestión de conflictos.- es la administración de las discordancias y discrepancias surgidas en el ambiente laboral para facilitar la administración de los recursos humanos en una empresa.

Dale Yoder (1998) Pág. 213

Capítulo III : RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Importancia de las necesidades al aplicar empowerment.

Se observa que los gerentes dan poca importancia al empowerment para satisfacer su necesidad de autorrealización, el 69% de los gerentes de las empresas de hoteles y hostales así lo señala.

Solo un pequeño porcentaje de los encuestados, el 28%, le otorga importancia al empowerment como un factor de máximo logro en la vida, como es la autorrealización.

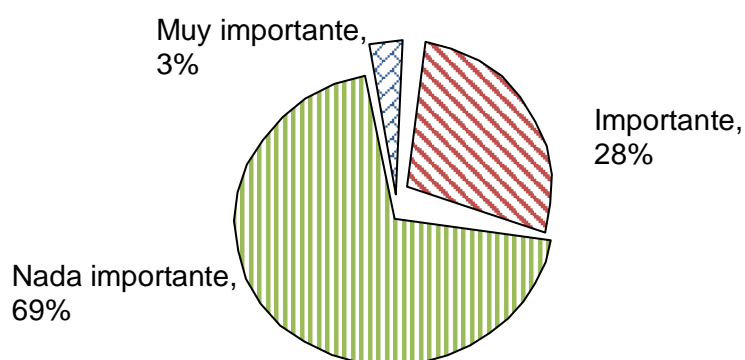


Figura 1: Importancia de la necesidad de autorrealización al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

El 66% de los gerentes considera ninguna importancia a la satisfacción de la necesidad de estima al aplicar el empowerment en la mejora de su gestión en los hoteles y hostales de tres estrellas. Solo el 31% de los gerentes considera que es importante para ser estimado y un 3% considera que es muy importante para ser estimado por otros y por si mismo.

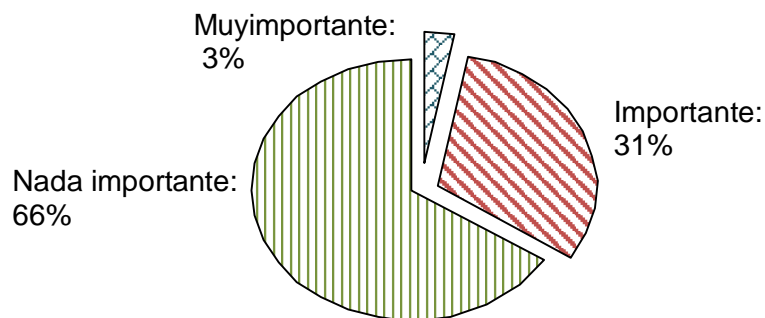


Figura 2: Importancia de la necesidad de estima al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

Los gerentes o administradores consideran que al aplicar empowerment se satisface la necesidad de afiliación y ser aceptado en un equipo.

El 66 % de gerentes relaciona al empowerment mediante su participación en las actividades de la empresa y solo un 17% de gerentes considera que al recibir poder se está reconociendo sus méritos y por ende un 31% considera la aceptación en el equipo de trabajo como consecuencia del empowerment.

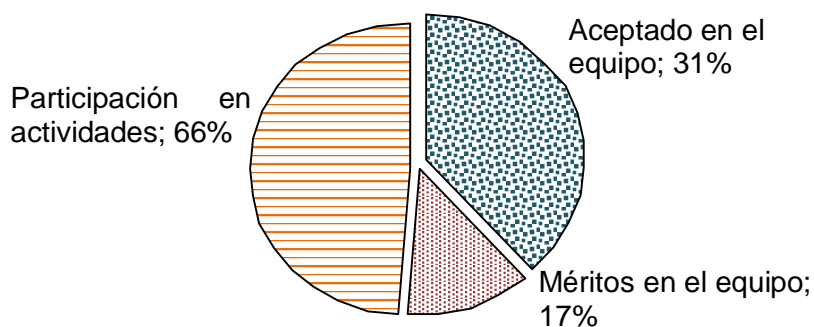


Figura 3: Importancia de la necesidad de afiliación al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

El 83% de los gerentes de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Iquitos considera que la satisfacción de la necesidad de seguridad no es importante en la aplicación del empowerment para la mejora de la gestión.

Un 10% considera que la satisfacción de la seguridad solo en algunas oportunidades es importante, y un 7% considera que es importante cuando se aplica el empowerment.

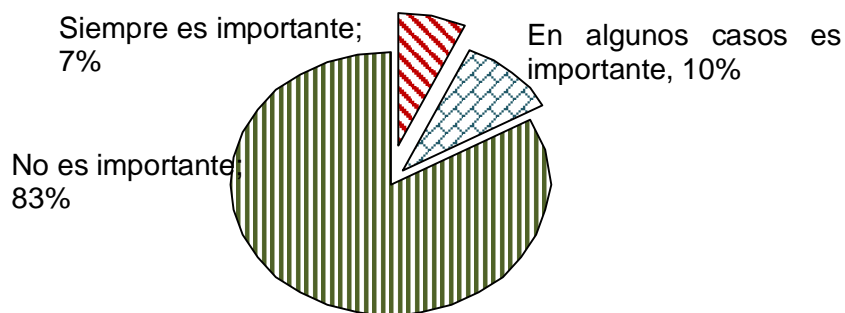


Figura 4: Importancia de la necesidad de seguridad al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

El apoderamiento que se da a los gerentes para la gestión de motivación, el 49% considera que la satisfacción de las necesidades fisiológicas de hambre, sed y sexo son muy importantes y un 34% lo considera parcialmente importante, mientras que solo el 17% de gerentes lo considera nada importante

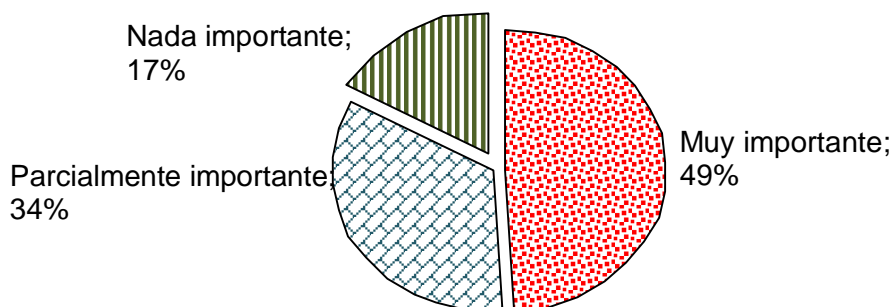


Figura 5: Importancia de la necesidad fisiológica al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

3.2 Importancia del liderazgo al aplicar empowerment.

El 34% de los gerentes de los hoteles y hostales de tres estrellas consideran que su presencia personal expresa su liderazgo cuando aplican empowerment. Delegar no significa abandonar a quien se otorgo el poder de hacer cosas. Otro 34% expresa que el conocimiento del sector expresa su liderazgo al realizar la aplicación del empowerment para la mejora de su gestión. Otro número significativo, el 32%, considera la seguridad en sus conocimientos que posee el gerente es un elemento importante para definir su liderazgo cuando aplica empowerment.

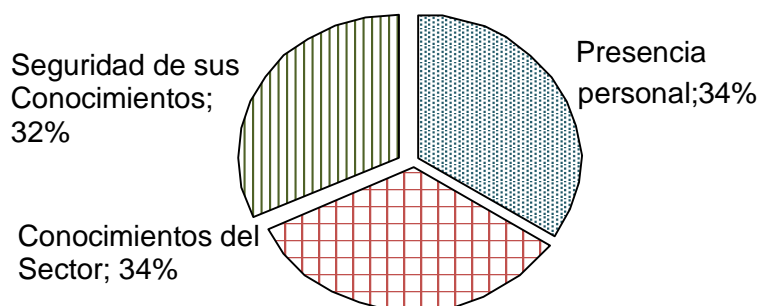


Figura 6: Expresión del liderazgo al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

El 69% de gerentes consideran que el liderazgo en la aplicación del empowerment consiste en imponer el logro de metas.

El 24% de ellos expresa que el liderazgo cuando se aplica el empowerment debe mostrar cierta flexibilidad.

Hay un 7% de gerentes, cantidad muy pequeña, que considera que el líder debe ser inflexible en sus decisiones.

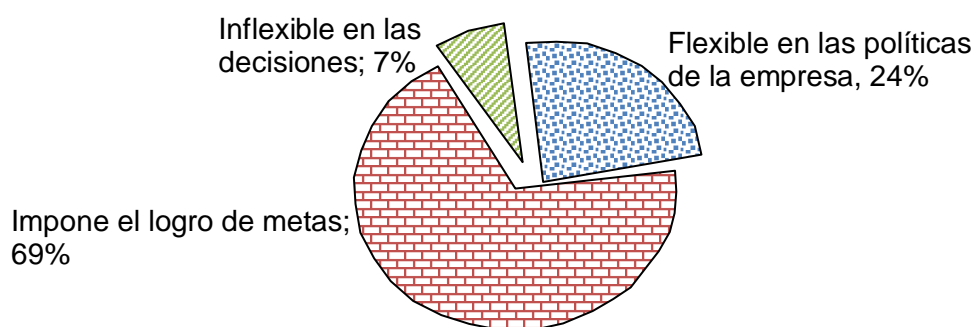


Figura 7: Expresión de la flexibilidad al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

3.3 La delegación de autoridad

Un 55% de gerentes de hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos considera que al delegar autoridad debe haber una muy alta libertad de acción en la persona delegada. Debe darse en un escenario de gran libertad.

Un 28% de los gerentes considera que no debe haber ninguna libertad de acción cuando se delega la autoridad. Dedicarse solo a los fines por las cuales se delegó.

Existiendo un 17% que considera que debe ser regular la libertad de acción cuando se delega la autoridad.

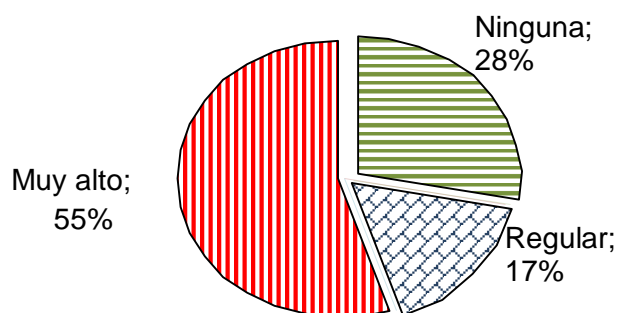


Figura 8: Grado de libertad de acción al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

Para la aplicación del empowerment que mejore la gestión en los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos, el 48% de gerentes considera que la confianza que tiene el gerente debe ser muy alta para que se delegue autoridad; mientras que dos grupos de gerentes, de 21% cada uno, consideran que la confianza debe ser entre alta o regular; y un 10% considera que la confianza podría ser baja para delegar autoridad.

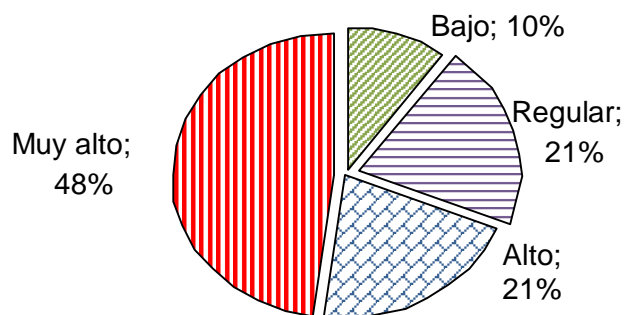


Figura 9: Grado de confianza al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

3.4 El apoderamiento.

El apoderamiento a los trabajadores en la aplicación del empowerment para la mejora de la gestión de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos es muy importante, pues el 62% de los gerentes considera que el apoderamiento debe ser generalizado en todos los trabajadores.

Un 24% considera que solo los gerentes y supervisores deben ser apoderados, y un 14% considera que el apoderamiento solo se le debe dar al gerente.

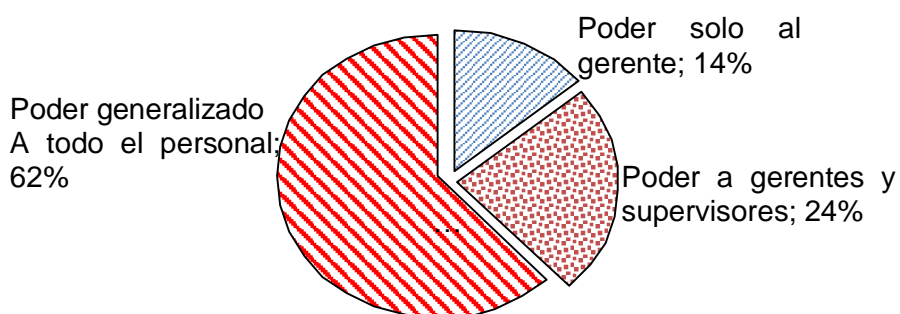


Figura 10: Nivel de empoderamiento al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

3.5 El clima organizacional.

El empowerment es una técnica moderna de gestión empresarial que considera que las tareas y responsabilidades asumidas por los gerentes y trabajadores deben estar bien definidas. El 34% de los gerentes considera que el grado de responsabilidad impacta en la satisfacción de la tarea hecha; mientras que el 28% considera que es el buen nivel remunerativo el que determina en la satisfacción con sus tareas.

El 21% plantea que son sus conocimientos sobre lo que hace, lo que le genera satisfacción, y solo un 17% considera el horario de trabajo como satisfactorio.

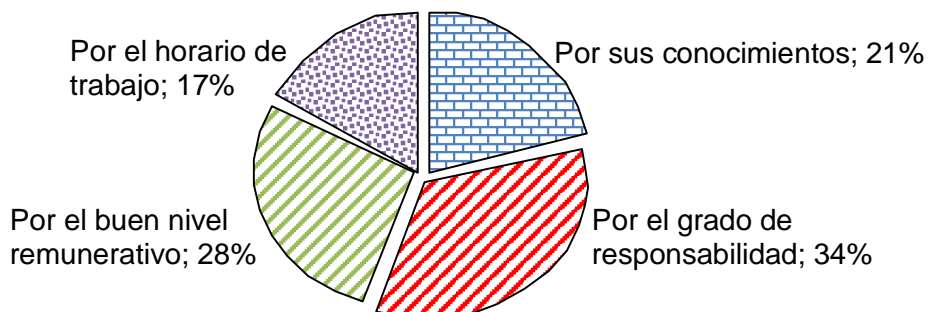


Figura 11: Asignación de las tareas al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

En toda organización empresarial aparecen conflictos de diversos tipos y más aun cuando se aplica el empowerment.

El 52% de gerentes considera que los conflictos más frecuentes son entre trabajadores; y un 24% señala que los conflictos son por intereses de la empresa y los trabajadores. Un 14% considera los conflictos funcionales los más frecuentes; y un 10% de gerentes considera que el conflicto familiar es el más frecuente

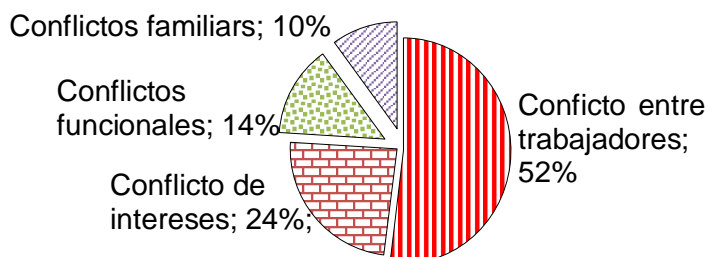


Figura 12: Tipos de conflictos al aplicar empowerment

Elaboración: La autora

El requerimiento de personal capacitado para la aplicación de nuevas técnicas de gestión moderna es una necesidad imperiosa en las empresas del sector turismo, específicamente en los hoteles y hostales de tres estrellas que están en constante competencia. El 69% de gerentes consideran que el personal debe tener nivel de instrucción superior, el 21% considera que el personal debe tener nivel técnico y un 10% considera que puede tener nivel secundario.

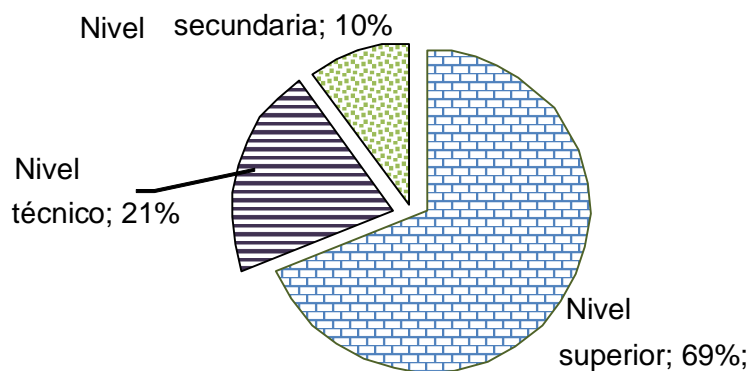


Figura 13: Nivel de instrucción de los gerentes

Elaboración: La autora

Capítulo IV : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. Quienes dirigen las empresas dedicadas a las actividades de hoteles y hostales de tres estrellas no relacionan el hacer empowerment con satisfacer su necesidad de autorrealización, el 69% así lo expresa.

Cuando se trata de la necesidad de estima, también se mantiene esta característica, el 66% de los gerentes tiene una similar opinión.

El 66% que representa más de la mitad de gerentes, expresa que la satisfacción de la necesidad de afiliación se manifiesta mediante la participación en las actividades de la empresa para ser aceptado en un equipo.

No hay casi ninguna relación del empowerment con satisfacer la necesidad de seguridad, el 83% de los gerentes así lo expresa. Mientras que el 49% considera que la satisfacción de las necesidades fisiológicas de hambre, sed y sexo son muy importantes y un 34% lo considera parcialmente importante y solo el 17% de gerentes considera que el hambre, sed y sexo son nada importante para su motivación.

2. La presencia personal expresa el liderazgo del gerente cuando se aplica el empowerment, el 34% así lo señala. Otra cantidad similar, expresa que el conocimiento del sector es necesario para aplicar el empowerment. El 32% señala a la seguridad en los conocimientos es el que define el liderazgo cuando aplica empowerment.

Para la aplicación del empowerment un alto porcentaje, el 69%, de gerentes consideran que debe imponerse en el logro de metas, y el 55% de gerentes considera que al delegar autoridad debe haber una muy alta libertad de acción en la persona delegada.

El 48% de gerentes considera que la confianza que tiene el gerente debe ser muy alta para que se delegue autoridad.

3. El 62% de los gerentes considera que el apoderamiento debe ser generalizado en todos los trabajadores. Cerca de la cuarta parte de gerentes considera que solo los gerentes y supervisores deben ser apoderados.

4. El 34% de los gerentes considera que el grado de responsabilidad impacta en la satisfacción de la tarea hecha; mientras que el 28% considera que es el buen nivel remunerativo el que determina en la satisfacción con sus tareas.

El 52% de gerentes considera que los conflictos más frecuentes son entre trabajadores; y un 24 señala que los conflictos son por intereses de la empresa y los trabajadores.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Las empresas deben considerar que el empowerment es una herramienta muy importante en situaciones de crisis, como son los momentos de supervivencia en un mercado competitivo, ya sea por reducción del mercado como por factores internos. Los conceptos de la teoría motivacional de Maslow ayudan a entender el comportamiento de los trabajadores como de los clientes, y por ende de uno mismo.
2. Tener presente que el concepto de liderazgo puede ser observado por las manifestaciones de la conducta del gerente que toma decisiones y puede observarse desde la presencia personal, el conocimiento del sector y su grado de flexibilidad, que hace que la persona adquiera un buen nivel de liderazgo en un grupo de personas que dirige.
3. La delegación de autoridad observada desde el punto de vista de la libertad de acción, la confianza y el nivel de apoderamiento que tienen los gerentes, son indicadores que dan la buena aplicación del empowerment en una empresa.
4. Se debe entender el clima laboral como las condiciones laborales en que se manifiestan las relaciones entre personas, observadas desde los indicadores de la distribución de las tareas, la gestión de conflictos y el nivel de instrucción de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

Arnao, Edgar 2006.

Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos47/empowerment/empowerment2.shtml>

AIKEN, Lewis. 1969.

Test Psicológicos y Evaluación". 8ª Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México D.F

BLANCHARD, Ken. 2008.

Empowerment, 2º Edición, Editora NORMA S.A. BOGOTA-COLOMBIA

BOGLANDER George, SCOTT Snrell. 2008.

Administración de recursos Humanos, 14º edición, Editora CENGAGE LEARNING, México

CHIAVENATO Idalberto. 2006.

Administración de Recursos Humanos, 4º edición, Editorial McGrawHill, Brasil., 2006.

Administración 3º Edición, Editorial McGrawHill, Brasil.

CARRASCO, S. 2006.

Metodología de la Investigación Científica, pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. 1º Edición, Editorial San Marcos. Lima,

DALE Yoder. 1998.

Administración de Recursos Humanos. 5º edición, Editorial Editora CECSA México.

GUEVARA, Alfredo; y **CAMPOS**, Marcus. 2009

Turismo sustentable, el equilibrio necesario en el siglo XXI. Editorial Trillas, primera edición, México.

HERNANDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. 2003.

Metodología de la Investigación; Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana, 3° edición Editores, S.A. de C.V., México.

HERNANDEZ y RODRIGUEZ Sergio. 2008.

Administración, 2° edición, Editora McGraw Hill, México

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark.2008.

Administración: Una perspectiva global y empresarial, 8° edición, Editora McGraw Hill - México

MINCETUR. 2010.

Estadísticas nacionales del turismo. Disponible en: mincetur.gob.pe

MONTANER, j, ANTICH, J. & ARCARONS, R. 1998.

Diccionario de Turismo. 1° edición, Editorial Síntesis S.A., Madrid, España.

McINTOSH, R; GOELDNER, Ch; RITCHIE, J.R. 1999.

Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas. 1° edición, Editorial Limusa, S.A. de C.V., grupo Noriega editores. México.

METZGER, M. J., FLANAGIN, A. J. 2003.

Credibilidad en el siglo 21. 27° edición, Editora Naha N.J. Lawrence Erlbaum– México.

RAMÍREZ, C. 2006.

Visión Integral del Turismo, fenómeno dinámico universal. Editorial Trillas. Primera edición. México.

TERRY Wilson. 2010.

Manual del Empowerment, 2° edición, Editora Gestión 2000, México

TOVAR CHUMPITAZ, Edwin W. 2009.

Disponible en:

<http://www.psicologiaorganizacional.net/monografias/Clima%20Organizacional.pdf>

VECINO, José Manuel 2008.

Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/la-gestion-gerencial-y-conceptos-de-gerencia.htm>,

ANEXOS

- 1. Encuestas**
- 2. Matriz de consistencia**
- 3. Directorio de hoteles y hostales**

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL

**A : GERENTES O ADMINISTRADORES DE HOTELES Y
HOSTALES DE TRES ESTRELLAS**

EN : LA CIUDAD DE IQUITOS

FECHA: Del 15 de Agosto del 2011 al 30 de Agosto del 2011

Empresa:

Gerente Sr.....

PREGUNTAS

1° ¿Qué importancia tiene satisfacer la necesidad de autorrealización de un gerente para sentirse motivado a implementar el empowerment en la mejora de su gestión empresarial?

Muy Necesario Necesario No Necesario

2° ¿Qué importancia tiene satisfacer la necesidad de autoestima de un gerente para sentirse motivado a implementar el empowerment en la mejora de su gestión?

Muy Necesario Necesario No Necesario

3° ¿Qué importancia tiene satisfacer la necesidad de afiliación de un gerente para sentirse motivado a implementar el empowerment en la mejora de su gestión?

Aceptado en el equipo Méritos en el equipo
Participación en actividades

4° ¿Qué importancia tiene satisfacer la necesidad de seguridad de un gerente para sentirse motivado a implementar el empowerment en la mejora de su gestión?

Siempre es importante En algunas oportunidades es importante
No es importante

5° ¿Qué importancia tiene satisfacer las necesidades fisiológicas de un gerente para sentirse motivado a implementar el empowerment en la mejora de su gestión?

Necesita satisfacer plenamente el hambre, la sed, y el sexo.

Puede parcialmente satisfacerse el hambre, sed y el sexo

No es necesario satisfacer el hambre, sed y sexo

6° ¿La credibilidad que debe tener un gerente para establecer su liderazgo en la aplicación del empowerment en la mejora de su gestión se manifiesta por medio de su presencia personal, conocimiento del sector, seguridad de sus conocimientos?

La presencia personal Conocimiento del sector

Seguridad de conocimientos

7° ¿La flexibilidad de un gerente en la aplicación del empowerment para la mejora de la gestión, se manifiesta por, su flexibilidad en las políticas de la empresa, impone el logro de metas, inflexible en las decisiones?

Flexibilidad en las políticas de la empresa Impone el logro de metas

Inflexible en las decisiones

8° ¿En una escala entre nada y muy alto, que calificación daría a la libertad de acción en la delegación de funciones para la aplicación del empowerment en la mejora de la gestión?

Nada Muy bajo Bajo

Regular Alto Muy alto

9° ¿En una escala entre nada y muy alto, que calificación daría a la confianza de un gerente en la delegación de autoridad para la aplicación del empowerment en la mejora de la gestión?

Nada Muy bajo Bajo

Regular Alto Muy alto

10° ¿Cuál sería el nivel de apoderamiento en la empresa para la aplicación del empowerment en la mejora de la gestión?

Poder solo al gerente Poder solo al gerente y supervisores
Poder generalizado a todo el personal

11° ¿Usted considera que la satisfacción de las tareas en su empresa se debe a la distribución de tareas por sus conocimientos, por el grado de responsabilidad que tienen, por el buen nivel remunerativo, por el horario de trabajo, en la aplicación del empowerment para mejorar su gestión?

Por sus conocimientos Por el grado de responsabilidad
Por el buen nivel remunerativo Por el horario de trabajo

12° ¿En la aplicación del empowerment para mejorar la gestión en los hoteles u hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos, cuáles son los conflictos que se presentan con mayor frecuencia?

Conflicto entre trabajadores Conflicto de intereses
Conflictos funcionales Conflictos familiares

13° ¿Para la aplicación con éxito del empowerment en la mejora de la gestión en los hoteles u hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos, que nivel de instrucción considera usted que mayoritariamente deben tener sus trabajadores?

Nivel superior Nivel técnico Nivel de secundaria

MUCHAS GRACIAS

MATRIZ DE CONSISTENCIA: APLICACIÓN DEL EMPOWERMENT EN LA GESTION GERENCIAL DE LOS HOTELES Y HOSTALES DE TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE IQUITOS

PROBLEMA	PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	INDICADORES E INDICES
<p>¿Cuáles son las características del empowerment que utilizan los gerentes de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?</p>	<p>1° ¿Cuál es la importancia de las necesidades de autorrealización, autoestima, afiliación, seguridad y fisiológicas en la motivación de los gerentes en la decisión de aplicar el empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?</p> <p>2° ¿Qué importancia que tiene la credibilidad y la flexibilidad de los gerentes en la aplicación del empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?</p> <p>3° ¿Cuánto puntaje se asigna a la libertad de acción y a la confianza en sí mismo, para aplicar el empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?</p> <p>4° ¿Qué problemas se han presentado durante la aplicación del empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos?</p>	<p>Determinar las características del empowerment que utilizan los gerentes de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.</p>	<p>1° Determinar la importancia de las necesidades de autorrealización, autoestima, afiliación, seguridad y fisiológicas en la motivación de los gerentes en la decisión de aplicar el empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos</p> <p>2° Identificar la importancia que tiene la credibilidad y la flexibilidad de los gerentes en la aplicación del empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.</p> <p>3° Determinar el puntaje que se asigna a la libertad de acción y a la confianza en sí mismo, para aplicar el empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos.</p> <p>4° Describir los problemas que se han presentado durante la aplicación del empowerment en la gestión gerencial de los hoteles y hostales de tres estrellas de la ciudad de Iquitos</p>	<p align="center">EL EMPOWERMENT</p>	<p>1° LA MOTIVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> * Necesidad Fisiologica * N. de Seguridad * N. de Afiliación * N. de Estima * N. de Autorrealización <p>2° EL LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> * La Credibilidad * La Flexibilidad <p>3° LA DELEGACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> * Libertad de Acción * La Confianza en si mismo <p>4° EL CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> * La satisfacción de tareas * Gestión de conflictos

ANEXO N° 2

DIRECTORIO DE HOTELES Y HOSTALES

N°	RAZON SOCIAL REPRESENTANTE	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCION
1	CORP. HOTELERA Y TURISTICA DEL AMAZONAS S.A. Eudosia Gómez Vda. De Acosta	HOTEL VICTORIA REGIA	Jr. Ricardo Palma N° 252
2	TURISMO SANTA ISABEL SRL Rodríguez De La Torre Bueno Juan	HOTEL DORADO	Napo N° 362
3	ORO VERDE PLAZA HOTEL EIRL A. Álvarez Paredes	ORO VERDE PLAZA HOTEL	Ucayali N° 315
4	INVERSIONES RIO AMAZONAS SAC Pablo Aibar	HOTEL SAFARI	Cl. Napo N° 118-128
5	COORP. HOTELERA Y TURISTICA DEL AMAZONAS SA Eudosia Gómez Vda. De Acosta	HOTEL ACOSTA	Cl. Huallaga/C. Araujo
6	HOTEL EUROPA SA José Conde Ríos	HOTEL EUROPA	Jr. Prospero N° 494
7	HOTEL MARANON SRL Mario Eguren Heredia	HOTEL MARANON	Cl. Fitzcarrald / nauta
8	MARTHA E. MELENDEZ DE FEIJOO Martha Meléndez De Feijoo	HOTEL GOLDEN STAR	Cl. Bermúdez N° 567
9	LA POSADA DE LOBO INVERSIONES SA Lise Terrones De López	HOTEL LA POSADA DEL LOBO	Cl. Cabo PantojaN° 417
10	ROYAL INN CASINO HOTEL SA Máximo Lázaro Gonzáles	ROYAL INN CASINO HOTEL	Cl. Aguirre N° 793
11	HOTELES CADENA REAL SAC Rogelio Grados García	REAL HOTEL IQUITOS	Malecón Tarapacá S/N

12	PETROGAKER SRL Ceran Morí Vela	HOTEL SOL DEL ORIENTE	Av. Abelardo Quiñones Km. 2.5
13	ASOC. MUTUALISTAS DE TCOS Y SS. OO FAP Pedro Da Pena Castillo	HOTEL COPOAZU	Jr. Prospero N° 644
14	PROSPERO SA Julio Chong Lozano	HOTEL SANDALO	Jr. Prospero N° 616
15	DORAL INN COMPANY SERVICIOS DE TURISMO EIRL Ana López Mendoza	DORAL INN	Cl. Raymondi N° 220
16	RADIO Y TELEVISION FTV 7 ERL Agripina Quinto Condori	HOTEL INTERNACIONAL	Jr. Prospero N° 835
17	RAMON OJEDA PACHECO	HOTEL TRUJILLO	Av. Alfonso Ugarte N° 651
18	INVERSIONES ASIA SAC Loo Kuem Lam	HOTEL EL SOL NACIENTE	Jr. Prospero N° 1073
19	RENE F. GALLARDO PALOMINO	HOTEL MORONA	Cl. Morona N° 420
20	EMPRESA HOTELERA LA CASONA EIRL Víctor Vinatea Collazos	LA CASONA	Jr. Fitzcarrald N° 147
21	TECHY C. CORTEZ MALAGA	HELICONIA PLAZA HOTEL	Jr. Arica N° 363
22	INVERSIONES BALTAZAR EIRL Mario Eguren Heredia	HOTEL BALTAZAR	Cl. La Condamine N° 265
23	AMAZON APART HOTEL SAC Zoila M. Tuesta Arevalo	AMAZON APART HOTEL	Cl. Elias Aguirre N° 1151
24	SOTO LACHI HILDA Manuel Rengifo	HOSTAL JHULIANA	Jr. Putumayo N° 521
25	HOTELES Y EVENTOS EIRL Jorge Alegría Del Aguila	HOSTAL CARAVEL	Jr. Prospero N° 568
26	SELVA INVEST SA Carlos Córdova Rojas	HOSTAL MANGUARE	Autopista Iquitos/Nauta N° 269

27	HOSTAL AMBASSADOR SRLTDA Manuel Peña Rubio	HOSTAL AMBASSADOR	Cl. Pevas N° 260
28	INVERSIONES ANACONDA SAC Nelson Cabanillas Macedo	HOSTAL ANACONDA	Jr. Arica N° 427
29 .	AUGUSTO M. CORNEJO CORNEJO	HOSTAL TERRA BELLA	Jr. Putumayo N° 442

FUENTE DIRCETURA