

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL
DE EFICACIA DEL PERSONAL DE LOS HOTELES DE LA
CIUDAD DE ABANCAY, 2010**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
ENVER ALLCCA RIMASCCA**

Abancay, Mayo del 2011
PERU



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC	
CÓDIGO	MFN
T AEM A 2011	
FECHA DE INGRESO:	BIBLIOTECA CENTRAL 28 MAR 2012
Nº DE INGRESO:	00169



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



Clima organizacional y su influencia en el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, 2010

Candidato/a: Enver Allcca Rimascca

Asesor/a: Lic. Víctor Carmelino Vargas Godoy

Presidente Jurado/a: Lic. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas

Primer Jurado/a: Lic. Rosario Leticia Valer Montesinos

Segundo Jurado/a: Lic. Clemente Marín Castillo

Abancay, Mayo del 2011

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
NIVEL DE EFICACIA DEL PERSONAL DE LOS HOTELES
DE LA CIUDAD DE ABANCAY, 2010**



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre y familia:
Ariana y Tania, que son el motor de mi
vida y que con su sola existencia me
motivan a ser el mejor.



AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios.

A mis padres, Angélica Rimascca Jiménez y Víctor Allcca Huanca, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional.

En el transcurso de la investigación aprendí no sólo aspectos académicos sino también espirituales pues encontré muchas personas buenas que me facilitaron el proceso dándome parte de su fuerza y enseñándome que la lealtad y el agradecimiento era la mejor moneda de pago.

A todos mis amigos, amigas y todas aquellas personas que han sido importantes para mí durante todo este tiempo. A todos mis docentes que aportaron a mi formación. Para quienes me enseñaron más que el saber científico, a quienes me enseñaron a ser lo que no se aprende en salón de clase y a compartir el conocimiento con los demás.

A mi esposa e hija que me motivaron a salir adelante para la culminación del trabajo y a mi asesor de tesis, Lic. Víctor Vargas Godoy por su confianza y apoyo en nuestra investigación.



INDICE DE CONTENIDO

Título.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice de Contenido	IV
Índice de Tablas y Gráficos.....	V
Autoridades universitarias.....	VI
Visto Bueno del Asesor.....	VII
Jurados de la tesis.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Introducción.....	XI

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO.....	
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	1
1.2. Bases teóricas.....	19
1.2.1. Comportamiento Organizacional.....	19
1.2.2. Cultura Organizacional.....	20
1.2.3. Clima Organizacional.....	23
1.2.2. Características del Clima Organizacional.....	26
1.2.3. Dimensiones del Clima Organizacional.....	27
1.2.4. Teorías del Clima Organizacional.....	31
1.2.4.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	31
1.2.5. Estructura Organizacional.....	33
1.2.6. Satisfacción del Empleado en el Trabajo.....	34
1.2.7. Liderazgo.....	35
1.2.9.1. Clasificación del Liderazgo.....	37
1.2.9.2. Teorías de los Rasgos.....	37



1.2.9.3. Teorías del Comportamiento.....	38
1.2.9.4. Teorías de Contingencia.....	42
1.2.8. Eficacia Organizacional.....	45
1.2.8.1. Desarrollo de la Eficacia.....	47
1.2.8.2. Criterios de Eficacia.	51
1.2.9. Industria de la Hospitalidad.....	54
1.2.10. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.....	56
1.2.110.1. Disposiciones Generales.....	56
1.2.110.2. De la Competencia y Funciones.....	62
1.2.110.3. De la Autorización y Funcionamiento.....	64
1.2.110.4. De los Establecimientos de Hospedajes Clasificados Categorizados.....	66
1.2.110.5. Del Régimen de Atención y Registro de Huéspedes.....	72
1.2.11. Régimen Laboral del Trabajador de Restaurantes y Hoteles.....	75
1.3. Marco Conceptual.....	77
1.3.1. Liderazgo.....	77
1.3.2. Motivación.....	77
1.3.3. Las expectativas.....	77
1.3.4. El Objetivo.....	77
1.3.5. Clíma Organizacional.....	78
1.3.6. Cultura Organizacional.....	78
1.3.7. Eficacia.....	78
1.3.8. Eficiencia.....	78
1.3.9. Satisfacción en el trabajo.....	78
1.2.11. Compromiso con el trabajo.....	78
1.3.10. Compromiso organizacional.....	79
1.3.11. Actitudes.....	79
1.3.12. Estructura Organizacional.....	79



CAPÍTULO II

2. MATERIALES Y METODOS.....	
2.2. Tipo y Nivel de Investigación.....	80
2.3. Método y Diseño de Investigación.....	80
2.4. Población y Muestra.....	80
2.3.1 Población.....	80
2.3.2 Muestra.....	81
2.4 Técnicas de Investigación.....	81
2.4.1 Recolección de Información.....	81
2.4.2 Procesamiento y análisis de datos.....	82

CAPITULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSION.....	83
---------------------------------------	-----------

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	103
WEBGRAFÍA.....	105
ANEXOS.....	106
Anexo N° 01 Matriz de consistencia.....	
Anexo N° 02 Sondeo de investigación.....	
Anexo N° 03 Guía de Entrevista.....	
Anexo N° 04 Ficha de preguntas.....	
Anexo N° 05 Formato de encuestas.....	
Anexo N° 06 Fotografías.....	
Anexo N° 07 Requisitos Mínimos para la Clasificación y Categorización de Hoteles.....	



INDICE DE TABLAS O GRAFICOS

Tabla N° 01- Estructura Organizacional y Nivel de Eficacia.....	84
Grafico N° 01 – Estructura Organizacional y Nivel de Eficacia.....	84
Cuadro N° 01 - Chi cuadrada de Pearson.....	85
Tabla N° 02- Comportamiento en el trabajo y Nivel de Eficacia.....	86
Grafico N° 02 – Comportamiento en el trabajo y Nivel de Eficacia.....	86
Cuadro N° 02 - Chi cuadrada de Pearson.....	87
Tabla N° 03- Liderazgo y Nivel de Eficacia.....	89
Grafico N° 03 – Liderazgo y Nivel de Eficacia.....	89
Cuadro N° 03 - Chi cuadrada de Pearson.....	90
Tabla N° 04- Recursos y Clima Organizacional.....	91
Grafico N° 04 – Recursos y Clima Organizacional.....	92
Cuadro N° 04 - Chi cuadrada de Pearson.....	92
Tabla N° 05- Procesos y Clima Organizacional.....	94
Grafico N° 05 – Procesos y Clima Organizacional.....	94
Cuadro N° 05 - Chi cuadrada de Pearson.....	95
Tabla N° 06- Resultados y Clima Organizacional.....	96
Grafico N° 06 – Resultados y Clima Organizacional.....	97
Cuadro N° 06 - Chi cuadrada de Pearson.....	97
Resultados de la Ficha de observación.....	99



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

CONCEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

Rector: Dr. Leoncio T. Carnero Carnero
Vicerrectora Académica: Ph. Dr. Ing. Lucy M. Guanuchi Orellana
Vicerrector Administrativo: Ec. Alipio Orco Díaz

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
C.P.C. Mauro Huayapa Huaynacho

**DIRECTORA DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**
Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN
Lic. Alfredo Sumi Arapa

JEFE DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN DE FACULTADES
Mcs. Mvz. Ulises Quispe Gutiérrez





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Abancay, 20 de mayo del 2011

CARTA N° 001- 2010- AT-EAPAE/FA-UNAMBA

A : Lic. Adm. José Yudberto Vilca Ccolque
Director de la EAPAE-FA-UNAMBA

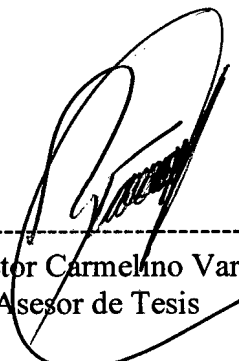
DE : Lic. Adm. Victor Carmelino Vargas Godoy
Asesor de Tesis

ASUNTO : Visto Bueno de la Tesis de Licenciatura

Mediante la presente, me dirijo a su digno despacho, con la finalidad de dar a conocer e informar que, mi persona aprueba la tesis intitulada **“Clima Organizacional y su Influencia en el Nivel de Eficacia del personal de los Hoteles de la Ciudad de Abancay, 2010”**, presentado por la Bach. Alceca Rimascca Enver, cumpliendo con los requisitos establecidos en los Art. 26, 27, 28 y 29 del Reglamento General de Grados y Títulos. Tesis que además consta con la Aprobación de los Miembros del jurado de Tesis, por MAYORIA.

Sin otro en particular aprovecho la oportunidad para saludarlo cordialmente.

Atte.

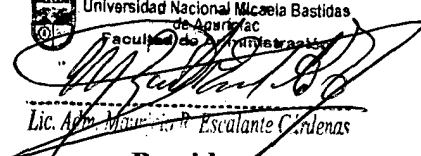


Lic. Adm. Victor Carmelino Vargas Godoy
Asesor de Tesis

JURADOS DE LA TESIS INTITULADA

“Clima Organizacional y su Influencia en el Nivel de Eficacia del personal de los Hoteles de la Ciudad de Abancay, 2010”

Lic. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas



Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurímac
Facultad de Administración
Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas
Lic. Adm. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas
Presidente

Lic. Rosario Leticia Valer Montesinos

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurímac
FACULTAD DE ADMINISTRACION
Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas

Lic. Adm. Rosario L. Valer Montesinos
P. AUX. - ORDINARIO
Primer Miembro

Lic. Clemente Marín Castillo

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
Escuela Académico Profesional de Administración de Empresas

Lic. Adm. Clemente Marín Castillo
P. Aux - Ordinario
Segundo Miembro



ACTA DE SUSTENTACION Y DEFENSA DE TESIS 18-05-2011

En el Auditorio de la Facultad de Administración de la Ciudad Universitaria de Tumbuco, siendo las dieciséis horas con cuarenta minutos del día miércoles dieciocho de mayo del año dos mil once, en cumplimiento del Memorando Múltiple N° 014-2011-EPAE-FA-UNAMBA que comienza con fecha y hora de sustentación y defensa de tesis "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE EFICACIA DEL PERSONAL DE LOS HOTELES DE LA CIUDAD DE ABANCAY, 2010" presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas ENVER ALICIA RIMASCA, en presencia del Jurado de Evaluación y Sustentación de Tesis integrado por el Lic. Sdm. Mauricio Raúl Escalante Condens (PRESIDENTE), Lic. Sdm. Leticia Rosario Valde Montañes (PRIMER MIEMBRO) y Lic. Sdm. Clemente Morán Castilla (SEGUNDO MIEMBRO). Para el efecto se dio el procedimiento al acto académico programado de acuerdo a los contenidos del Reglamento de Grados y Títulos de FA-UNAMBA. Aperturando con la sustentación oral de 30 minutos para luego proceder a la defensa y abstracción de interrogantes sobre el tema de investigación, culminado el acto académico, se emitió y en forma privada. Los miembros del Jurado proceden a la deliberación de la calificación. Culminado el siguiente resultado final con la calificación de (14) catorce, sancionado por mayoría.

De otra parte el jurado de evaluación y sustentación de tesis han llevado las observaciones pertinentes para su levantamiento y impartido final; dándose por concluido el acto académico a las (nueve) siete con quince minutos de la noche (07:15 pm) del mismo día, firmando al pie los presentes como señal de conformidad.

[Signature]

Lic. Rosario L. Nolas Montañes

[Signature]

Lic. Mauricio Escalante

[Signature]

Lic. Sdm. Arturo R. Durand
Secretario Académico

[Signature]

Enver Alicia Rimasca

[Signature]

Clemente Morán Castilla



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia del Clima organizacional y su influencia en el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay.

Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en el sector de servicio de hospedaje, las dimensiones que influyen sobre el nivel de eficacia del personal y la relación de las dimensiones identificados con el desarrollo del nivel de eficacia dominante que se debería ver reflejada en un clima organizacional motivante, retador y participativo.

Considerando que el clima organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución, para alcanzar altos grados de servicio de calidad y sobre todo mejorar el nivel de eficacia en la atención brindada.

Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas a los diferentes trabajadores que forman parte de las empresas hoteleras, con referencia a la parte teórica se desarrolló el presente estudio como de tipo descriptivo - explicativo.

Se concluyó que el clima organizacional se orienta en todo los procesos administrativos de la institución y determina el nivel de eficacia de la misma. Se recomendó a la Dirección de las instituciones gestionar un programa de cambio que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.



ABSTRACT

This study was intended primarily to highlight the importance of organizational climate and its influence on the level of effectiveness of its hotels in the city of Abancay. To develop the aforementioned title, consideration was given to the management of the terms used in the service sector housing, the dimensions that influence the level of personal efficacy and the relationship of the dimensions identified with the development level dominant performance should be seen reflected in a motivating organizational climate, challenging and participatory.

Considering that organizational climate is the driver of success in organizations, came to sow unrest reflection on the importance of it as a strategic tool that should be considered by the institution, to achieve high levels of productivity and above all improve level of efficiency in the care provided.

This research was conducted through a literature review and implementation of surveys of different workers as part of hotel companies, with reference to the theoretical part of this study was developed as a descriptive - explanatory.

It was concluded that organizational climate is aimed at all the administrative processes of the institution and determines the level of effectiveness of it. It was recommended to the Directorate of institutions to manage a change program that would achieve greater involvement of reference groups within it.



INTRODUCCION

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días; actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito, por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la institución. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los trabajadores de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.



Partiendo de estas afirmaciones pretendemos orientar, fundamentar y sustentar nuestra investigación, destacando la importancia del clima organizacional como vehículo que conduce la organización hacia el éxito, específicamente aplicado en el sector del servicio de hospedaje, ya que al encontrarme allí un año nació en mí la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad sea la de destacar la importancia del clima organizacional y su influencia en el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, sector hotelero que brinda servicios básicamente a la población de otros lugares de altos recursos económicos; se espera que los resultados del presente estudio permita la máxima reflexión de la Dirección de la institución a fin de lograr un equilibrio en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

Entonces, sin más preámbulo, este estudio queda estructurado de la siguiente manera: Capítulo I, contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas, marco conceptual y enfoques con el respectivo análisis y aporte del investigador; Capítulo II, materiales y métodos presentándose tipo y nivel de investigación, método y diseño de investigación, población y muestra, técnicas de investigación; Capítulo III; resultados y discusión se interpreta la información obtenida por las entrevistas, encuestas aplicados a los trabajadores cuya finalidad era medir el clima organizacional y su influencia en el nivel de eficacia en los hoteles, además se muestran los resultados en gráficos y tablas; Capítulo III; se reflejan las conclusiones y recomendaciones; posteriormente se presenta la bibliografía consultada a través de la cual se puede sustentar el presente estudio. Además, al final, se incluirán los anexos que ayudarán a comprender el contenido de los diferentes capítulos.



CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1.- Antecedentes de la investigación

La investigación¹ sobre el análisis de la comunicación e imagen en los servicios hoteleros y su posible extrapolación al sector servicios en general, como objeto de estudio de esta tesis, surgió inicialmente de la concurrencia de una serie de circunstancias académicas, algunas relativamente lejanas ya que conjuntamente contribuyeron a suscitar el interés de la doctorando por un tema atractivo a priori.

El problema a absolver es responder a la interrogante: ¿Como influye la comunicación e imagen de la empresa: Aplicación a los servicios hoteleros? El objetivo general de la investigación es determinar la influencia de la comunicación e imagen de la empresa en los servicios hoteleros. La investigación se justifica en la medida que la metodología propuesta es generalizable a un estudio de ámbito nacional, considerando que las conclusiones son el valor de prueba de la concepción metodológica de la tesis doctoral.

El método utilizado fue de tipo cualitativo y cuantitativo a través de la triangulación de datos; la del investigador, la teoría y la metodológica, triangulando datos cuantitativos y cualitativos por tratarse de un estudio de percepciones individuales, donde existen variables imprevisibles, interminables, difíciles de ser mapeadas, y que influyen en las variables estudiadas. El diseño de estudio es transversal, comparativo, por último se recogen las conclusiones relevantes de la investigación desde los planos descriptivo, explicativo y operativo

¹ Reinales Lara, Eva María (1995). "Comunicación e imagen de la empresa de servicios: Aplicación a los servicios hoteleros". Recuperado el 20 de Abril del 2010: http://eprints.ucm.es/est/index.php?action=show_detail_eprint;id=3525

Este estudio es un acercamiento a la situación del sector de la hotelería desde la perspectiva de sus propios protagonistas con el fin de poder valorar sus actuaciones con una visión más profunda, llegando a las siguientes conclusiones:

Gran parte de los hoteleros piensa que el sector está en crisis y se está atravesando una situación difícil y de cambio. El hotelero considera que la competencia se manifiesta por un aumento significativo de la oferta, donde el principal instrumento de control es el precio, lo que ha provocado que se estén fijando unos precios bajos con el objeto de competir en un mercado, en su opinión, cada vez más agresivo.

Ante esta situación altamente competitiva, los hoteles deben ser capaces de identificar con claridad cuál es el mercado al que se dirigen. Sería preciso desarrollar estrategias de segmentación dando prioridad a la diferenciación del producto. Así, deberán afrontarse todos estos retos con el fin de desarrollar y ofrecer los servicios idóneos a los mercados objetivos. La innovación y la capacidad de adaptación serán cada vez más importantes.

A la hora de valorar sus puntos fuertes y débiles, consideran que la actual coyuntura económica, con sucesivas devaluaciones de la moneda, aunque ha provocado una disminución de los viajes de negocios, debido principalmente al control del gasto por parte de las empresas, ha supuesto una entrada masiva de visitantes extranjeros por la disminución del precio relativo del producto. Es por ello, que una parte importante del sector considera que se están ofreciendo precios competitivos, tanto para el turismo interior como para los visitantes extranjeros.

Aunque el hotelero es reacio a hablar de sus puntos débiles, uno de los más citados ha sido la falta de profesionalidad del personal. Se considera que esta carencia es consecuencia de la escasez de escuelas o centros de formación especializados,

viéndose agravada por las propias características del empleo en el sector, cuya estacionalidad e inestabilidad repercute negativamente en la formación continua que proporciona un empleo estable y duradero.

Otra de las consideraciones que plantean los directivos es la necesidad de apoyo institucional para la promoción del destino, con el objetivo de desestacionalizar la demanda atrayendo un turismo de ocio que mantenga unos niveles de ocupación uniformes. Por otra parte, en relación con el marco institucional, consideran que la fiscalidad está incidiendo negativamente en su estructura de costes. Además de ésta incidencia directa, se considera que la diferenciación del tipo aplicable del IVA dependiendo de la categoría del establecimiento se podría interpretar como una medida discriminatoria apoyada desde la Administración, ya que al ser un impuesto que repercute en el precio final, la categoría no se determinaría únicamente por las prestaciones del producto, por lo que el sector afectado no ha tenido problema en disminuir una estrella su categoría con el objetivo de ofrecer un mejor precio al cliente. Esta medida ha hecho reaccionar a la Administración que está estudiando la bajada del tipo aplicable a los hoteles de cinco estrellas atomizando así el tipo en todo el sector. Esto puede provocar que las tarifas ofrecidas al público se fijen de acuerdo con el producto y servicio ofrecido independientemente de la categoría legal que posea el hotel.

Los hoteleros valoran las posibilidades de futuro de las cadenas mayores que las de los hoteles independientes, basándose principalmente en la mayor capacidad financiera de éstas. La guerra desatada en el sector, con exceso de oferta y un cliente muy sensible al precio y a la vez exigente a la hora de demandar servicios, sitúa a las cadenas en una posición privilegiada frente a los hoteles independientes,

que por su menor capacidad financiera y estructura empresarial, compiten en el mercado en una situación desfavorable al no tener el margen de maniobra que tienen las cadenas.

Otra de las razones esgrimidas por los hoteleros es la imagen de la cadena en el mercado. En términos generales, la imagen positiva será más fácil de generar por una cadena que por un hotel independiente, no sólo por la capacidad financiera a la hora de hacer un esfuerzo de inversión en comunicación, sino por la propia estructura de la cadena en sí.

Por otro lado, los directivos destacan la calidad del producto de las cadenas. Dentro del producto señalan principalmente la prestación del servicio con el objeto de poder ofertar un producto de calidad. Sin duda, esta calidad está íntimamente ligada a la profesionalización de la plantilla. La mayor capacidad de las cadenas hoteleras permite proporcionar una formación continua al personal, tanto por inversión en cursos de formación y reciclaje, como por la movilidad funcional y geográfica que ofrece, lo que hace que sus trabajadores tengan la posibilidad de estar mejor cualificados y más motivados.

La estructura atomizada del sector, con muchos hoteles de pequeño tamaño y estructura familiar en gran parte de ellos, sitúa a los hoteles independientes en una posición menos competitiva en el mercado, donde la entrada de las grandes compañías hoteleras, con fuertes recursos financieros está expulsando a muchos de ellos del mercado o forzando su venta a otras empresas. De los pocos que ven mayor futuro a los hoteles independientes, destacan la nueva tendencia al asociacionismo que se está produciendo en el sector. La actividad económica española está principalmente centrada en las pequeñas y medianas empresas, pero

actualmente existe el fenómeno de la concentración empresarial en un amplio número de sectores (financiero, distribución de productos de consumo, etc.) y el sector hotelero no es ajeno a ellos. La fuerte competencia del mercado, con una oferta cada vez más concentrada en cadenas más potentes y con mayor número de establecimientos, está llevando a muchos hoteles a asociarse con el fin de coordinar esfuerzos en alguna de las etapas de su proceso productivo, como puede ser la negociación con los proveedores o la distribución del producto.

La competencia con los hoteles independientes es, en opinión de los hoteleros, menos dura. Es generalizada la apreciación de cierta debilidad de éstos frente a la entrada de las grandes concentraciones empresariales, que respaldadas por una capacidad financiera mayor, están marcando unas estrategias de mercado que están, en cierta medida, dejando fuera a los hoteles independientes, porque no pueden competir con las mismas armas estratégicas.

El establecimiento de la estructura organizativa de la empresa viene marcada principalmente por la categoría, dimensión del establecimiento y forma de organización externa. Así, existe una tendencia en los hoteles de mayor categoría a tener una estructura organizativa más avanzada y cuidada. Las características del producto y servicio ofertado hacen necesaria la especialización de las tareas, por lo que a la hora de planificar la plantilla, ésta deberá ser mayor en proporción y más profesional en los hoteles con una oferta de mayor calidad. Por otro lado, la oferta de los hoteles de categoría superior es también mayor, por lo que se impone en cierto grado la especialización de las tareas y la necesidad por parte de la dirección de ejercer una función de coordinación entre las diferentes áreas funcionales.



También se aprecia una tendencia por parte de los hoteles independientes a adoptar una estructura organizativa de tipo personal. El carácter familiar de muchos de ellos, hace que la línea jerárquica esté claramente identificada y que la dirección, que coincide muchas veces con la propiedad, ejerza una supervisión directa de todas las funciones y centralice la toma de decisiones. Este tipo de organización personal existe también con más frecuencia en los hoteles de menor dimensión, donde el componente informal de la estructura tiene gran arraigo en el funcionamiento del hotel y la especialización de las tareas es menor. Al tener que atender a menos clientes con un número menor de empleados, la dirección puede llegar a todos los niveles de la organización de manera directa.

A la hora de valorar el mercado, el sector destaca la tendencia del cliente a demandar calidad en los servicios, además de una ampliación de éstos. Se considera que las empresas hoteleras tienen una visión de un mercado segmentado en este sentido. Se reconoce que el segmento de negocios constituye una parte muy importante de su demanda y en un futuro muy próximo, lo que hoy están ofertando como un elemento de innovación será imprescindible para su competitividad a corto plazo.

En éste sentido, las necesidades del mundo empresarial y de negocios están orientadas a un acceso a la información, rápido y eficaz. Se hace referencia a la utilización creciente de redes de comunicación y sus instrumentos: módem, fax, telefonía móvil, etc., por lo que la posibilidad de poder disponer de estos servicios les decantará en la elección de un hotel u otro.

En relación a los sistemas de prestación del servicio, los hoteleros aprecian una tendencia del cliente a exigir un servicio personalizado y eficaz. Esta demanda de eficacia y de servicios de calidad obligará al empresario a hacer un esfuerzo de inversión.

Será necesario invertir en tecnología, es decir: sistemas de facturación rápidos, agilidad en la confirmación de reservas, servicios innovadores, además de la necesaria inversión en la formación y reciclaje del personal para adecuarse a las necesidades de un cliente cada vez más exigente. Para que este servicio pueda ofrecerse, hay que vigilar y cuidar no sólo la formación sino también las condiciones laborales del personal. Una plantilla con una formación adecuada y satisfecha en su trabajo tendrá más fácilmente esa sonrisa en la boca demandada por el cliente.

Sin embargo, un porcentaje significativo opina que existe una tendencia por parte del cliente hacia una menor preocupación por la prestación del servicio. Esta valoración no debe relajar al empresario en sus acciones encaminadas a la prestación de un servicio eficaz, ya que aunque sea de manera inconsciente, el cliente percibirá esta eficacia. Por otra parte, los procesos de coordinación de los servicios, es decir, los procedimientos prácticos, el mecanismo y la diversificación de las actividades mediante las cuales se presenta el servicio hotelero, necesitan tender hacia la creación de un producto atractivo, puesto que pueden aplicarse muchas técnicas y métodos de normalización con el fin de minimizar los costes y maximizar la productividad.

El establecimiento de servicios normalizados es una forma de garantizar a priori un excelente nivel de calidad. Los estándares de calidad son, por tanto, un valor de referencia para definir actuaciones económicas. La calidad se convierte en un mecanismo regulador a través del cual los componentes de la misma se mantienen en un valor óptimo desde el punto de vista tanto del hotel como del cliente.

Otro de los puntos destacables del estudio es la importancia que los hoteleros dan las agencias de viajes, ya no sólo como vía de canalización de los clientes hacia el establecimiento, sino también por la posibilidad de dar a conocer al cliente final del hotel a través de ellas. La distribución del producto a través de las agencias de viajes tiene la ventaja para el hotelero de garantizar unas ventas a priori por la negociación de cupos que se efectúa generalmente a principio de temporada. Esta apreciación del papel de las agencias de viajes exigirá un esfuerzo por parte de los hoteles a la hora de la negociación, ya que la agencia de viajes como negocio lucrativo que es, ofertará el producto que, teniendo en cuenta las necesidades del cliente, le reporte mayor beneficio, no sólo en margen económico sino también en la propia gestión, como puede ser la facilidad de reserva, aceptación de bono, prepago, confirmación, etc. Por ello, una buena negociación y cooperación con las agencias, además de una buena gestión de contratación y reservas conseguirá una mayor difusión y venta del producto.

También se detecta en el sector, una diversificación de los procedimientos de contratación, sobre todo la canalización que realizan las empresas importantes hacia un determinado hotel. Dentro de esta diversificación cabe destacar, aunque todavía con una utilización minoritaria, la incorporación de los hoteles a las redes telemáticas. La utilización generalizada de este sistema, del que se dice que es el

sistema del futuro en diversos servicios, destacando los financieros, no se considera factible en un futuro a corto plazo, ya que la infraestructura necesaria (hardware) todavía no es accesible a un mercado masivo y para su utilización es necesario un cambio en la actitud del consumidor.

Probablemente el uso de este sistema en otra clase de servicios, principalmente el financiero, habituará al público en su utilización. Esta diversificación en los procedimientos de contratación está encaminada a la delegación de la gestión del viaje por parte del cliente final, por lo que todo nuevo sistema dirigido a facilitarla encontrará un hueco en el mercado.

En relación con los aspectos de influencia en la elección del alojamiento, los hoteleros consideran fundamentales las actuaciones de comunicación del hotel, además de la información que le puede llegar al cliente potencial a través de referencias desconocidos y de sus propias experiencias. Este último canal no es controlable en su totalidad, aunque es en el ejercicio de la propia actividad hotelera donde tendrán que esforzarse para conseguir que la difusión de su producto se optimice, ya que un cliente satisfecho atraerá nuevos clientes, además de conseguir una fidelidad muy importante en un ámbito tan peculiar como el madrileño por la alta frecuencia del viaje de negocios.

La confianza del cliente habitual y los efectos de llegar a ser conocido por parte de la clientela, hacen de la calidad y la consecuente satisfacción del cliente, factores de extrema importancia en el mantenimiento de altos niveles de ocupación.

Sin duda, uno de los aspectos más aludido lo largo del estudio es el precio del producto hotelero. Los hoteleros recalcan su visión de que el mercado es muy



sensible al precio. Esto ha llevado a ofertar precios y descuentos que hacen que muchos hoteles lleguen a descapitalizarse.

Muchos de los hoteles de ciudad, por su propia estructura, no cuentan con departamentos financieros y contables preparados para llevar una adecuada gestión que les permita hacer un estudio pormenorizado y exacto de los costes, con el fin de fijar unos precios y el lanzamiento de ofertas responsables que no supongan una descapitalización a largo plazo.

Aunque el sector considera que existe una tendencia del cliente a exigir un equilibrio en la relación calidad-precio, también señalan en un mayor porcentaje que la demanda es más sensible al precio que a la calidad. Esta apreciación, no debe hacer plantearse a los empresarios estrategias encaminadas a competir utilizando únicamente la variable precio, descuidando otros aspectos del producto, como la calidad del servicio o del producto en sí. Así, cualquier estrategia concentrada en una única variable y no un esfuerzo conjunto de todas sus posibilidades, mermará su capacidad de reacción ante oscilaciones del mercado y les llevará a una pérdida de cuota y, en definitiva, a una pérdida de competitividad por su fragilidad ante cualquier cambio coyuntural.

La oferta hotelera madrileña presenta un panorama excesivamente atomizado, con un predominio de los hoteles de pequeña dimensión, tan sólo el 10,8% de los hoteles tienen más de 300 habitaciones. También se trata de un sector muy renovado, con inversiones fuertes en los últimos diez años, concentradas especialmente en los hoteles de cuatro estrellas. Los precios se mueven en intervalos bastante homogéneos dependiendo de la categoría del hotel, pero es necesario señalar que las tarifas oficiales son meramente orientativas y no la

realidad del mercado, dada la gran cantidad de ofertas y la diferenciación de tarifas en función del intermediario, que hace que el precio pagado por el cliente final difiera a veces considerablemente del precio de tablilla.

Otra de las ventajas competitivas con las que puede jugar el hotelero, son las características del producto, tanto tangibles como intangibles. Dentro de éstas se puede destacar la importancia de la plantilla del hotel para conseguir un producto de calidad, tanto en los aspectos intangibles como la prestación del servicio, como en los aspectos tangibles para conseguir una adecuada conservación, limpieza y aspecto general del establecimiento.

También es necesario señalar la alta valoración dada por los empresarios a la generación de una imagen y posicionamiento adecuado en el mercado como uno de los puntos fuertes a la hora de competir en él. Es pertinente resaltar el esfuerzo de inversión necesario para alcanzar este posicionamiento y la necesidad de una comunicación fluida, directa y adecuada, dirigida a un público objetivo conocido por el empresario, con el objeto de decantar al cliente potencial hacia un determinado establecimiento, que será, en definitiva, una de las estrategias de marketing más importante dentro de toda empresa. Aunque con un porcentaje no muy alto de respuesta, alguno de los hoteleros considera su estructura de costes como uno de sus puntos débiles. Esta variable aislada no sería un punto débil si no estuviera unida al precio con el que tienen que concurrir en el mercado, ya que la necesidad de cubrir el punto muerto les obliga a establecer unas tarifas altas y, por tanto, poco competitivas o, por contra, precios que no les permiten alcanzar los objetivos económicos de la empresa.

López Pérez, C. 2004. Satisfacción de los Empleados en el Hotel Mesón del Molino de la Ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Derechos Reservados © 2004, Universidad de las Américas Puebla.

El presente estudio tuvo como objetivo principal evaluar la satisfacción de los empleados del Hotel Mesón del Molino de la ciudad de Puebla. Con la finalidad de conocer la forma en que ésta influye sobre el desempeño del empleado en la entrega del servicio. Un aspecto importante dentro de las organizaciones de servicio es la correcta administración de los Recursos Humanos que éstas poseen, lo que representa un gran reto que deben enfrentar. Es por esto que en años recientes se ha hecho hincapié en mantener una relación adecuada entre los diferentes factores que componen la entrega de servicio orientada al cliente y desarrollada por el capital humano. Lo que implica mantener la cadena de valor del servicio que señala que primero debe haber calidad en el servicio interno logrando así la satisfacción del empleado, para retenerlo y aumentar su productividad lo que hará que pueda dar valor al servicio que brinda a sus clientes, éstos queden satisfechos, tengan lealtad hacia la empresa, comuniquen a otros su experiencia y finalmente se logre un crecimiento de los ingresos y las utilidades.

Después del análisis de los datos, se interpretaron los resultados concluyendo que el ambiente laboral no es desagradable, ya que los empleados sólo están insatisfechos en algunos aspectos y en los otros se encontró mayor aceptación de las condiciones laborales. Una conclusión destacable es que aunque el hotel no brinda las características necesarias para que los empleados desarrollen su trabajo



eficientemente; éstos están satisfechos con lo que hacen, valoran que su trabajo beneficia a los demás ya que reciben reconocimiento por parte de sus clientes satisfechos. Finalmente un punto importante es la falta de un departamento de recursos humanos que pueda brindarles a los empleados las condiciones que anhelan y la mejora del ambiente laboral; comenzando por modificar el organigrama actual y definir las metas, objetivos y valores del hotel.

Planteamiento del Problema

Todas las organizaciones tienen características diferentes en su estructura, procesos, productos, servicios y tecnología, con el paso del tiempo experimentan cambios y transformaciones constantes que alteran el comportamiento de las personas y modifican los procesos internos. Estos cambios a su vez provocan impactos en la sociedad y la vida de las personas. Un ejemplo de estas organizaciones son los hoteles, que al igual que las empresas manufactureras, financieras, de entretenimiento o de comunicación; sufren los impactos de la modernidad y la globalización.

La industria de la hospitalidad ha crecido constantemente en los últimos años como consecuencia de la construcción de nuevos hoteles, por lo que se ha incrementado la competencia entre estos (DataTur, SECTUR). Un panorama con estas características ha dado lugar a que los gerentes de hoteles puedan percatarse de la importancia de realizar mejoras en el servicio y así lograr una ventaja competitiva. Lo cual implica tener estándares de servicio, infraestructura y equipo adecuado para satisfacer las necesidades del cliente, herramientas que ayuden a medir la calidad, sistemas que permitan darle seguimiento a los resultados de las evaluaciones, contratar y retener a las personas correctas para desempeñar las actividades que logren la lealtad del cliente, entre otras. Sin embargo no es fácil debido a la

intangibilidad que caracteriza a los servicios. Los hoteles se identifican por ofrecer servicios que son descritos por atributos únicos como: intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneos y que son perecederos (Zeithaml y Bitner, 2002).

Hace años a las personas se les consideraba como factores de producción junto con los demás recursos: máquinas, equipo y capital; posteriormente fueron consideradas recursos vivos; es decir, había una mayor preocupación por las condiciones laborales. A partir de los años 1990 dejaron de ser simples recursos humanos y se convirtieron en personas dotadas de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones; que ahora son los recursos más importantes y demandados por las empresas que tienen una cultura organizacional orientada al crecimiento por medio de las personas (Chiavenato, 2000).

Actualmente un aspecto importante dentro de las organizaciones de servicio es la correcta administración de los recursos humanos que éstas poseen, representando un gran reto que enfrentar. Debido a que todos los seres humanos son diferentes, tienen actitudes, comportamientos y valores únicos; que hacen difícil la adecuada administración de todos los miembros que trabajan en ellas.

Es por esto que en años recientes se ha hecho hincapié en mantener una relación adecuada entre los diferentes factores que componen la entrega de servicio orientada al cliente y desarrollada por el capital humano. Es decir, mantener la cadena de valor del servicio que señala que primero debe haber calidad en el servicio interno logrando así la satisfacción del empleado, para retenerlo y aumentar su productividad lo que hará que pueda dar valor al servicio que brinda a sus clientes, éstos queden satisfechos, tengan lealtad hacia la empresa, comuniquen

a otros su experiencia y finalmente se logró un crecimiento de los ingresos y las utilidades (Zeithaml y Bitner, 2002).

Objetivo general

El objetivo general de este estudio es evaluar la satisfacción de los empleados del Hotel Mesón del Molino de la ciudad de Puebla.

Objetivos específicos

- Identificar y organizar las variables que servirán para evaluar la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar o adoptar un instrumento de medición confiable, para medir la satisfacción del capital humano en dicha empresa.
- Aplicar el instrumento de medición, procesar y analizar la información recabada del estudio.
- Identificar las principales necesidades que los empleados tienen con las actuales condiciones de trabajo.
- En base a los resultados proponer recomendaciones para mejorar la satisfacción del empleado.

Metodología de Investigación

En el presente capítulo se explicará al lector la metodología de investigación utilizada para llevar a cabo el presente estudio. Se describirá el tipo de investigación, las características del sujeto de estudio, la población, el instrumento de medición utilizado, la recolección de los datos y su procesamiento.

El presente estudio es de tipo descriptivo transversal; descriptivo: ya que se está reflejando la situación del problema en un momento determinado y busca

especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Danhke, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Tiene la misión de mostrar la forma en que ocurre el problema que se estudia; cabe señalar que los estudios observacionales y las encuestas pertenecen al grupo de estudios descriptivos y tienen el objetivo de cualificar o cuantificar las variables contenidas en el problema a tratar. Y no experimental ya que no se están manipulando las variables, porque éstas ya han sucedido. Por lo cual se escogieron algunas variables importantes y se midieron cada una de ellas para así mostrar un análisis de la satisfacción de los empleados del hotel; ya que está repercute en brindar un servicio con calidad para satisfacer a los clientes, retenerlos y aumentar las utilidades para la organización (Zeithaml y Bitner, 2002).

Conclusiones; En este capítulo se interpretan los resultados del estudio, una descripción de las conclusiones a las que se llegó, las recomendaciones para mejorar el clima laboral en el Hotel Mesón del Molino de la ciudad de Puebla y sugerencias adecuadas para próximos proyectos.

De acuerdo a los resultados y el análisis de los mismos, se pueden interpretar los hallazgos que se encontraron en el capítulo cuatro. En el hotel la antigüedad de los empleados es muy variada, ya que hay algunos con más de cinco años, otros entre uno a cuatro años y otros con menos de un año. Esta variedad de años trabajando refleja aspectos importantes: las personas con menor tiempo en la empresa están más satisfechas que las que llevan años dentro de ésta; su edad oscila entre los 20 y 35 años. Esto se debe a que no conocen del todo las características y objetivos del hotel, y no tienen 100% claros sus deseos de crecimiento; por lo que consideran que con lo que cuentan es lo adecuado. Y el resto de los empleados con mayor tiempo

laborando, están satisfechos con su trabajo sin embargo demandan mejores condiciones y beneficios monetarios.

La mayoría de los empleados han estado en el mismo puesto para el que fueron contratados, a excepción de cuatro personas que han ascendido o cambiado de puesto. Lo anterior se justifica por el tamaño del hotel, ya que no se requiere de un gran número de puestos y los que entran a laborar a ella, sólo pueden aspirar a un ascenso si la plaza superior a la que se encuentran es desocupada. Además de no existir algún tipo de capacitación que ayude a los empleados a desarrollar mejor sus actividades utilizando las habilidades con las que cuentan.

Continuando con los siguientes análisis se puede concluir que el ambiente laboral no es desagradable, ya que los empleados sólo están insatisfechos en algunos aspectos; los que destacan son: no contar con el equipo adecuado para realizar sus labores y satisfacer las necesidades del cliente, no recibir un salario justo de acuerdo a las actividades que realizan y no recibir un aumento por tener un desempeño sobresaliente, falta de una comunicación oportuna y abierta entre los trabajadores del hotel y la administración, no tomar en cuenta sus ideas y opiniones para la toma de decisiones en el hotel, no reconocer al empleado cuando su trabajo es desempeñado adecuadamente y nulas posibilidades de ascenso o crecimiento dentro de la empresa.

Pareciera que son pocos y sin importancia los aspectos negativos, pero son indicadores muy importantes de la insatisfacción del empleado; que si no se pone énfasis en eliminarlos o reducir el porcentaje negativo a la larga provocarán serios problemas.

Tales como: accidentes por el mal estado de las herramientas de trabajo, baja calidad en la entrega del servicio debido a la carencia del equipo y tecnología adecuados, búsqueda de otra empresa que les ofrezca mejores salarios y posibilidades de crecimiento, errores y discrepancias en el servicio debido a la falta de comunicación entre los diferentes departamentos del hotel, al desconocer los objetivos que persigue la empresa hará que el trabajo se vuelva monótono y sin sentido, el empleado no se comprometerá a desempeñarse adecuadamente porque no cree formar parte de la organización o porque está no le brinda la confianza suficiente para la toma de decisiones y falta de motivación en el trabajo.

Como resultado final todo lo anterior provocará abandono del trabajo, alta rotación de personal y falta de calidad en el servicio; que originaran a la empresa mayores gastos y costos para mantener funcionando el hotel, la contratación de nuevo personal y disminución de los ingresos o utilidades generadas por aquellos clientes satisfechos.

Tomando como referencia que los servicios tienen una cadena de valor; en la que primero debe haber una calidad en el servicio interno lo que provocará la satisfacción del empleado, la retención y alta productividad de éste, valorara el servicio externo satisfaciendo al cliente, lograra la lealtad del cliente y por consecuencia crecimiento de los ingresos para el hotel.

Los demás aspectos que se evaluaron muestran que la relación entre los empleados es buena, ya que cada departamento se organiza adecuadamente para la distribución de las tareas, fomentar entre ellos buena comunicación, cooperación y respeto para lograr el ambiente de trabajo que los motiva a realizar sus labores con gusto, con calidad y con gran actitud de servicio. Una conclusión destacable es que aunque el hotel no brinda las características necesarias para que los empleados desarrollen su

trabajo eficientemente; éstos están satisfechos con lo que hacen, valoran que su trabajo beneficia a los demás ya que reciben reconocimiento por parte de sus clientes satisfechos.

Con respecto a los objetivos planteados para la realización de este estudio se concluye que: el objetivo general se cumplió satisfactoriamente; ya que los objetivos específicos se desarrollaron adecuadamente y con ello se logró su cumplimiento, como se explica a continuación. Se identificaron las variables más importantes que ayudarían a conocer la satisfacción de los empleados, se organizaron y se desarrolló el cuestionario que fue aplicado a todos los empleados del hotel. Posteriormente se analizó la información recabada para identificar claramente las necesidades principales que los empleados tienen actualmente. Para finalmente poder hacer las recomendaciones siguientes que ayudarán a mejorar la satisfacción de los empleados.

1.2.- BASES TEORICAS

1.2.1. Comportamiento Organizacional²

El comportamiento organizacional (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización. Esta es una definición muy larga, de manera que la vamos a desglosar.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esto significa que es un área concreta de la experiencia con un cuerpo común de conocimientos. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: in-

² ROBBINS, Stephen (2004) "Comportamiento Organizacional" (10a ed.), México: Pearson Educación. Pag. 8



dividuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Para resumir nuestra definición, diremos que el CO se ocupa del estudio de lo 'que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causarnos sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Existe un acuerdo cada vez mayor sobre los componentes o tópicos que constituyen el área que es el tema del CO. Aun cuando todavía hay un debate considerable acerca de la importancia relativa de cada uno, parece que hay un acuerdo general en que el CO incluye los tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo.

1.2.2. Cultura Organizacional³

Parece que existe un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.⁴ Al examinar más de cerca a este sistema de significado compartido, vemos un conjunto de características clave que la organización tiene

³ ROBBINS, Stephen. Ídem. Pag. 524



en alta estima. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. *Innovación y asunción de riesgos.* El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. *Atención al detalle.* El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. *Orientación al equipo.* El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. *Energía.* El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. *Estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuum de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional. Este cuadro se convierte en la base de la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros. La tabla 17-1 muestra

cómo se pueden combinar estas características para crear organizaciones profundamente diferentes.

¿Qué hace la cultura?

Nos hemos referido al impacto de la cultura organizacional sobre el comportamiento. También hemos señalado de manera explícita que una cultura fuerte debe asociarse con una menor rotación de personal. En esta sección revisaremos más cuidadosamente las funciones que desempeña la cultura, y determinaremos si ésta puede ser una desventaja para una organización.

Las funciones de la cultura

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. Es esta última función la que nos interesa especialmente. Como aclara la siguiente cita, la cultura define las reglas del juego.

1.2.3. Clima Organizacional

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización⁴.

El concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

⁴ BRUNET, Luc (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (2da Ed.). México: Trillas. Pag. 82

- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configurarían el clima de una organización, a través de la percepción que ellas tienen de los miembros de la misma.

El clima y la cultura organizacional⁵ son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfocados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente. Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de "atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippitt y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del

⁵ DESSLER, Gary. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*. (1a ed.). México: Prentice Hall. Pag. 180



empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema;

El primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer⁶ (citados por Dessler), estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts⁷, definieron el clima como " la opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son".. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo

⁶ DESSLER, Gary. Idem, pag. 181

⁷ DESSLER, Gary. Idem, pag. 182



informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña⁸.

1.2.4. Características del Clima Organizacional⁹

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

⁸ DESSLER, Gary. *Idem*, pag. 184

⁹ BRUNET, Luc. *Idem*, pag. 39

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado.

1.2.5. Dimensiones del Clima Organizacional¹⁰

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. 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.



Figura - 1

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, Figura 1, 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.

¹⁰ GONCALVES, Alexis . *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 20 de Julio del 2010: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

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. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 2.

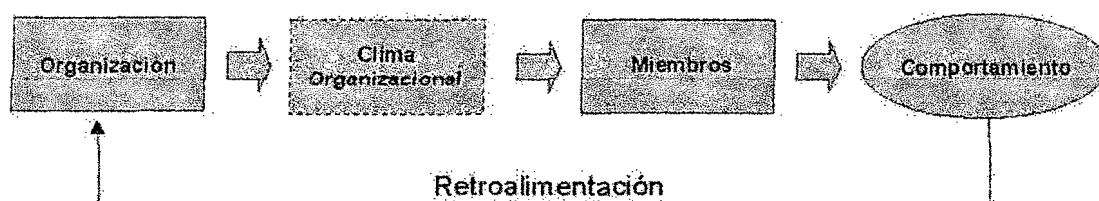


Figura - 2

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de **liderazgo y prácticas de dirección** (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el **sistema formal y la estructura de la organización** (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del **comportamiento en el trabajo** (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



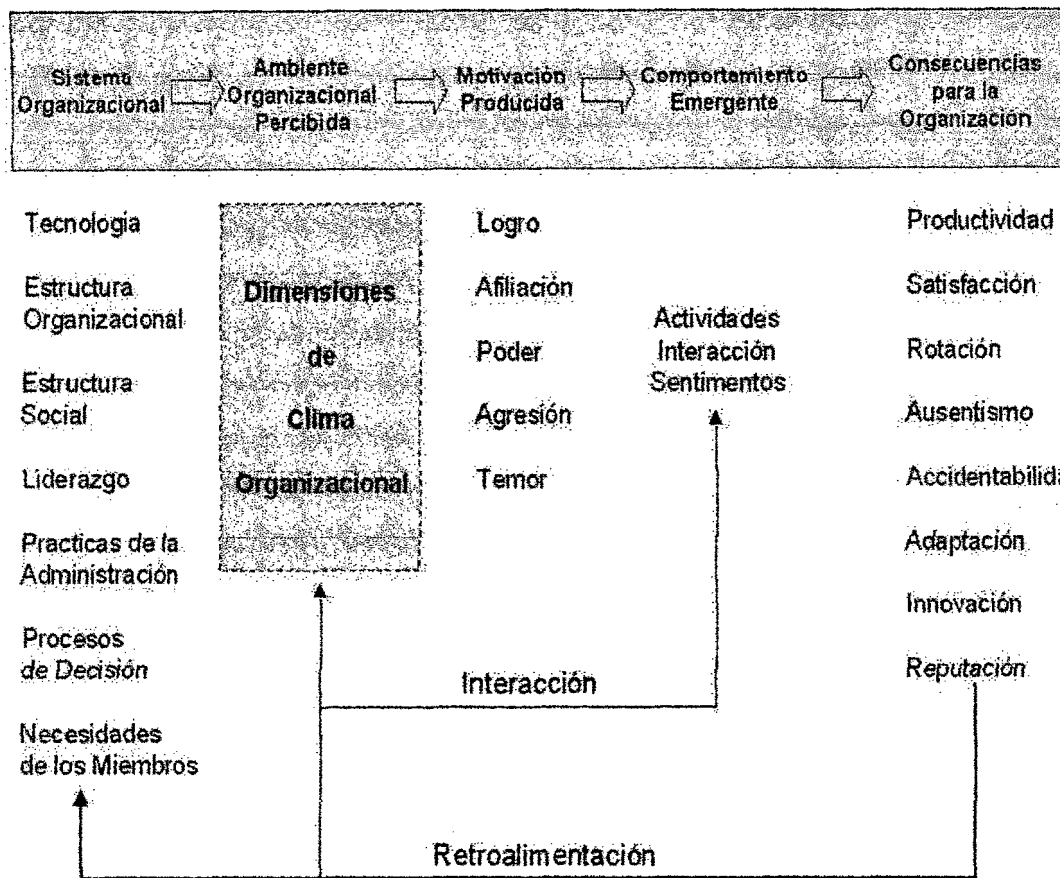


Figura – 3

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

1.2.6. Teoría del Clima Organizacional

1.2.6.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert¹¹

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la institución, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la institución.
- Variables finales: Estas variables surgen como derivación del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

¹¹ BRUNET. Luc. Idem, pag. 52



La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

(a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los trabajadores; **(b)** Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; **(c)** Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la institución y como se llevan a cabo; **(d)** características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; **(e)** características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; **(f)** características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; **(g)** características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; **(h)** objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.



1.2.7. Estructura Organizacional¹²

Una **estructura organizacional** define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

En la figura 15.1 se presentan estos elementos como respuestas a preguntas estructurales importantes. En las siguientes secciones desarrollamos estos seis elementos de la estructura.

Figura 15.1

Preguntas y respuestas fundamentales para diseñar la estructura organizacional apropiada	
La pregunta clave	La respuesta está en:
1. ¿En qué medida las tareas se dividen en trabajos separados?	Especialización laboral
2. ¿Sobre qué base se agruparan los trabajos?	Departamentalización
3. ¿A quién reportan individuos y grupos?	
4. ¿Cuántos individuos puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz?	Cadena de mandos Tramo de control
5. ¿Quién tiene la autoridad para tomar decisiones?	
6. En qué medida se regirán empleados y administradores con reglas y normas?	Centralización y descentralización Formalización

¹² ROBBINS, Stephen (2004) "Comportamiento Organizacional" (10a ed.), México: Pearson Educación. Pag. 425

1.2.8. Satisfacción del Empleado en el Trabajo¹³

El trabajo genera actitudes generales en los empleados hacia su trabajo, ya que sus actividades diarias requieren de la interacción entre los mismos trabajadores y los jefes, así como también deben seguir reglas, políticas y cumplir con los estándares establecidos por la organización, esto significa que la evaluación que puede hacer un empleado en relación a cuan satisfecho o insatisfecho está con su trabajo, es una evaluación compleja que abarca diversos elementos.

Robbins (2000)¹⁴ identifica como elementos clave para conocer la satisfacción de los empleados; la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo; esto medido de acuerdo a una escala global y una calificación que los empleados pueden dar en base a una serie de cuestionamientos.

Sugieren que algunas de las medidas para evaluar la satisfacción del empleado pueden ser las siguientes:

1. Cantidad de trabajo.
2. Tipo de trabajo.
3. Recompensas financieras.
4. Supervisores.
5. Colaboradores o equipo de trabajo.
6. Compañía.
7. Plan de carrera.
8. Condiciones de instalaciones.

¹³ MADRID GONZÁLEZ, Christianne, Tesis "Análisis del comportamiento organizacional del personal para generar satisfacción en los clientes de hoteles de Veracruz" 2005.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/navegacion/carrera_lhr.html

¹⁴ ROBBINS, Stephen (2000) "Comportamiento Organizacional" (8va ed.) , México: Pearson Educación. Pag. 124



9. Trato hacia los empleados.

1.2.9. Liderazgo

Definición de liderazgo¹⁵. Pocos términos del CO inspiran menos acuerdo que la definición de liderazgo. Como dijo un experto: “Hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto.

Aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que el liderazgo debe ser no coercitivo (en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores) y si es o no diferente de la administración. Este último punto ha sido tema de debate especialmente candente en los últimos años, debate en que la mayoría de los expertos argumentan que el liderazgo y la administración son diferentes.

Por ejemplo, Abraham Zaleznik de la Harvard Business School dice que los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas.⁴ Difieren en su motivación, historia personal y la forma cómo piensan y actúan. Zaleznik dice que los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales por no decir pasivas hacia las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia ellas. Los administradores tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de personas e ideas que interactúan para establecer estrategias y tomar decisiones. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes. Los administradores prefieren

¹⁵ ROBBINS. Stephen.(2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.).México: Pearson Educación. Pag. 313



trabajar con la gente; evitan una actividad solitaria porque los llena de ansiedad. Se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones. Los líderes, que se preocupan más bien de las ideas, se relacionan con la gente de manera más intuitiva y solidaria.

John Kotter, colega de Zaleznik en Harvard, también señala que el liderazgo es diferente de la administración, pero por distintas razones. Él propone que la administración trata del manejo de la complejidad. Una buena administración trae orden y consistencia al formular planes formales, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. En contraste, el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y al inspirarla a vencer los obstáculos. Kotter observa que tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficacia organizacional óptima. Pero también cree que la mayoría de las organizaciones están sublideradas y sobre administradas. Señala que necesitamos concentrarnos en el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, porque las personas que hoy están a cargo se hallan demasiado ocupadas en mantener las cosas a tiempo y dentro del presupuesto y de hacer lo que se hacía ayer, sólo que llevándolo a cabo 5% mejor.

Consideraremos cuatro enfoques para explicar lo que constituye un líder eficaz

1.2.9.1. Clasificación del Liderazgo

1.2.9.2. Teorías de los Rasgos

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña, se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se la describía como una persona que tenía confianza en sí misma, con una voluntad de hierro, con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad, y ya fuera o no que los partidarios y críticos de la Thatcher lo reconocieran en ese momento, cuando la describían en tales términos se estaban apoyando en la teoría de los rasgos.

Los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las teorías de los rasgos. Identifican personas como Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Ted Turner, Barbara Jordan y Jesse Jackson como líderes, y luego los describen en términos como *carismáticos*, *entusiastas* y *valerosos*. Bueno, los medios de comunicación no están solos. La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos.

Los esfuerzos de investigación para aislar los rasgos del liderazgo condujeron a varios callejones sin salida. Por ejemplo, un examen de 20 estudios diferentes identificó casi 80 rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de esos rasgos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. Si la búsqueda tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores, y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó. Tal vez fue demasiado optimista creer que había rasgos consistentes y singulares que se aplicaran de manera universal a todos los líderes eficaces, independientemente de que estuvieran a cargo de la Louisiana State Penitentiary en Angola, el Coro del

Tabernáculo Mormón, la General Electric, Ted's Malibu Surf Shop, el equipo nacional de fútbol soccer de Brasil u Oxford University.

Sin embargo, si la búsqueda tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, dichos resultados se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Por ejemplo, seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos. Más aún, la investigación reciente proporcionó gran evidencia de que es mucho más probable que las personas dueñas de un gran autocontrol es decir, son muy flexibles para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones surjan como líderes en grupos que los que tienen poco autocontrol. De manera global, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito.

1.2.9.3. Teorías del Comportamiento

Estudios de Ohio State

Las teorías más amplias y repetidas del comportamiento resultaron de la investigación que comenzó en Ohio State University a fines de los años 40.¹³ Estos investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con más de 1 000 dimensiones, y con el tiempo redujeron la lista hasta sólo dos categorías que especificaban sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Estas dos dimensiones recibieron el nombre de estructura de inicio

y de consideración.

La estructura de inicio se refiere al grado en el que probablemente un líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta. Incluye el comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones en él y las metas. Se puede describir al líder caracterizado como superior en estructura inicial en función de la manera como “asigna tareas específicas a los miembros del grupo”, como “espera que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño”, y como “enfatisa el cumplimiento de fechas límite”. Robert Crandalí y Paul Kazarian exhiben un comportamiento brillante en una estructura inicial.

Se describe a la consideración como el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de sus subordinados y una preocupación por sus sentimientos. Muestra preocupación por la comodidad, bienestar, estatus y satisfacción de sus seguidores. Se podría describir a un líder bien calificado en consideración cuando ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar, y si trata a todos los subordinados como a iguales. El presidente actual del consejo de administración de Southwest Airlines, Herb Kelleher, tiene un elevado índice en el comportamiento de consideración. Su estilo de liderazgo está muy orientado a la gente, y enfatiza la amistad y la delegación en sus subordinados del poder de decidir y actuar.

Una extensa investigación, con base en estas definiciones, encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y consideración (un líder “alto-alto”) tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, con mayor frecuencia que aquellos que tenían baja calificación en consideración, y en



estructura inicial o en ambas. Sin embargo, el estilo “alto-alto” no siempre originaba consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del liderazgo que se caracterizaba como alto en estructura inicial llevaba a mayores porcentajes de quejas, ausentismo y rotación de personal, y menores niveles de satisfacción en el puesto para los trabajadores que desarrollaban tareas rutinarias. Otros estudios encontraron que la alta consideración se correlacionaba de manera negativa con las calificaciones de desempeño del líder que le asignaba su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo “alto-alto” por lo general daba resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría.

Estudios de la University of Michigan

Los estudios sobre liderazgo realizados en el Survey Research Center de la University of Michigan, aproximadamente al mismo tiempo en que se estaban llevando a cabo otros en Ohio State, tenían objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el orientado al empleado y el orientado a la producción. Se describía a los líderes orientados a los empleados como sujetos que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste, el líder orientado hacia la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo: su preocupación principal se centraba en el desarrollo de las tareas del grupo, y sus miembros eran un medio para ese fin.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían

fuertemente a los líderes que estaban orientados en su comportamiento hacia los empleados. Se asoció a los líderes orientados a los empleados con una mayor productividad del grupo y una mayor satisfacción del puesto. Se tendía a asociar a los líderes orientados a la producción con una baja producción del grupo y con menor satisfacción con el puesto.

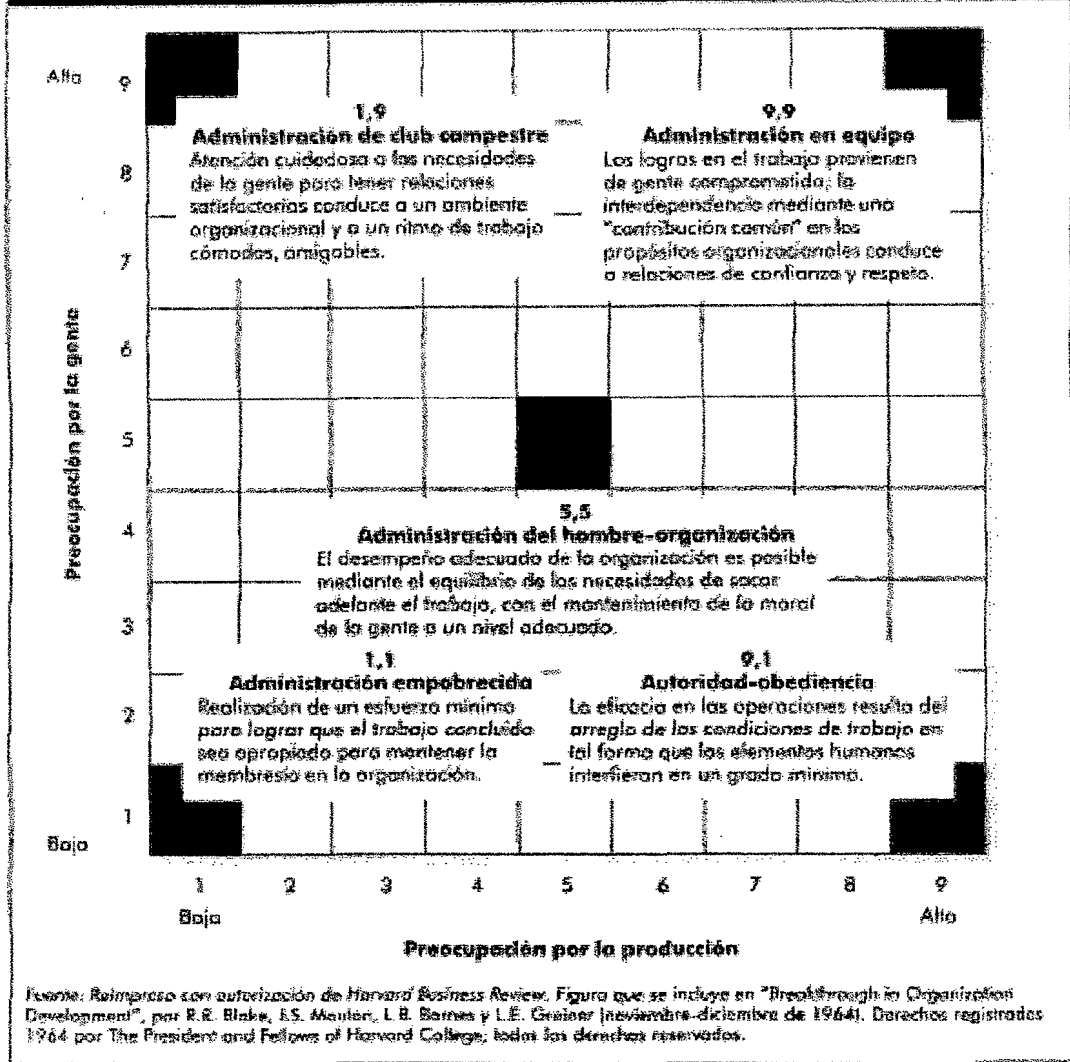
El Grid Administrativo

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron el grid administrativo basado en los estilos de “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción”, que en esencia representan las dimensiones de “consideración” y “estructura inicial” de Ohio State, o las dimensiones de “orientación hacia el empleado” y “orientación a la producción” de Michigan.

El grid que se muestra en la figura 11-1, tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, lo que crea 81 posiciones diferentes donde puede ubicarse el estilo del líder. El grid no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto de la obtención de resultados.

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los administradores se desempeñan mejor en un estilo 9,9, en contraste, por ejemplo, con un estilo 9,1 (tipo de autoridad), o un 1,9 (tipo de club campestre).¹⁶ Por desgracia, el grid ofrece más un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para precisar el dilema del liderazgo, ya que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es más eficaz en todas las situaciones.

Figura 11-1
El grid administrativo



1.2.9.4. Teorías de Contingencia

Bob Knight, el entrenador en jefe del equipo de básquetbol de Indiana University, utiliza consistentemente un estilo de liderazgo intenso, orientado a la tarea, que intimida a jugadores, funcionarios, medios de difusión y administradores de la universidad. Pero su estilo funciona bien con los equipos que recluta. Knight tiene uno de los historiales más impresionantes de juegos ganados y perdidos de cualquier entrenador de básquetbol en activo de las grandes universidades. Pero, ¿funcionaria este mismo estilo si Bob Knight fuera el secretario general de las

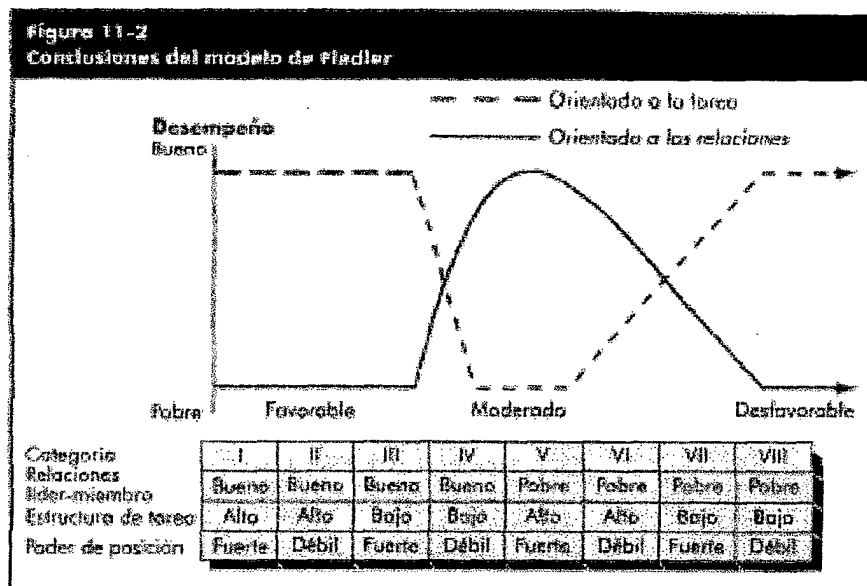
Naciones Unidas o un administrador de proyectos en Microsoft que encabezara un grupo de diseñadores de software que tienen nivel de doctorado? ¡Lo más probable es que no! Observaciones como éstas han orientado a los investigadores a buscar enfoques de mayor adaptación sobre el liderazgo.

Cada vez quedaba más claro para los que estudiaban el fenómeno del liderazgo que la predicción del éxito en el liderazgo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos preferidos. El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a enfocarse en la influencia que ejercen las situaciones. La relación entre el estilo de liderazgo y su eficacia sugirió que en la condición *a*, el estilo *x* sería más apropiado, mientras que el estilo *y* sería más apropiado para la condición *b*, y el estilo *z* para la condición *c*. Pero, ¿cuáles eran las condiciones *a*, *b*, *c*, y así sucesivamente? Una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación, y otra es ser capaz de aislar esas condiciones situacionales.

No han faltado estudios que han tratado de aislar los factores situacionales cruciales que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las populares variables moderadoras utilizadas en el desarrollo de las teorías de contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de éstos.

Modelo de Fiedler

Fred Fiedler desarrolló el primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo. El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en el cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento al que llamó cuestionario del compañero menos preferido (CMP), que pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder del puesto que él cree que se pueden manipular a fin de crear la vinculación correcta con la orientación de comportamiento del líder. En cierto sentido, el modelo de Fiedler es un corolario de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario CMP es una prueba psicológica sencilla. Sin embargo, Fiedler va bastante más allá del enfoque de los rasgos y comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando la medida de la personalidad con su clasificación situacional, y luego la predicción de la eficacia del liderazgo como función de las dos. Esta descripción del modelo de Fiedler Fig. 11-2.



1.2.8. Eficacia Organizacional¹⁶

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por (Chiavenato, 1994)¹⁷ es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Por otro lado el autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos y/o servicios..." (pp. 29)".

La eficacia¹⁸ se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..."(pp. 33)."La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto **la eficacia** busca que el rendimiento en la organización sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por (Dessler, 1993)¹⁹ como " ... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa Chiavenato, 1994)²⁰ es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son

¹⁶ MADRID GONZÁLEZ, Christianne, Tesis "Análisis del comportamiento organizacional del personal para generar satisfacción en los clientes" 2005

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto (1994) "Administración de Recursos Humanos" (1a ed.), México: Mc Graw-Hill. Pag. 29

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Idem, pag. 33

¹⁹ DESSLER. Gary. Idem, pag. 20

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Idem, pag. 44



cada día más complejos y dinámicos”, buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Sergio Hernández (2006)²¹ eficiencia, eficacia y efectividad administrativa, la eficiencia es el uso correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establece dos para lograr los resultados preestablecidos.

La eficacia se mide por los resultados, sin importar los medios ni los métodos con que se lograron.

La efectividad es la habilidad administrativa de "hacer las cosas correctas"; implica la elección de los objetivos más apropiados, los métodos adecuados para alcanzarlos y los resultados.

La efectividad administrativa es el grado en el cual la administración alcanza los objetivos de la organización.

En la esfera de las ciencias sociales, frecuentemente se define **eficacia** como “el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”.

Es habitual presentar la eficacia estrechamente vinculada a la **eficiencia** entendida como: “la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos; es el cociente de estos resultados y los insumos utilizados para la obtención de los mismos. La eficiencia expresa la relación básica con “la forma en que se logran los objetivos, basándose en la relación inputs utilizados y los outputs obtenidos”

²¹ HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio.(2006).Introducción a la Administración,(4a, ed.) Mexico: MCGRAW-HILL. Pag. 28

1.2.8.1. Desarrollo de La Eficacia²²

Cuando se examina la literatura sobre eficacia organizacional se pueden clasificar cuatro **modelos de eficacia organizacional** (económico, sistémico, social y político), que al juicio del autor son los más utilizados y representativos para evaluar el desempeño de las organizaciones.

Estos modelos tienen como denominador común los siguientes componentes:

- **Criterios de eficacia:** Se trata de la materialización del significado de eficacia para el modelo, concretado en la naturaleza de los objetivos organizacionales, que viene condicionada por la forma en que se percibe a la organización a través del modelo. En los modelos económicos, social y sistémico los objetivos son de tipo genérico (válidos para cualquier organización), y en el modelo político son de tipo contingente (válidos para una organización o conjunto de organizaciones).
- **Indicadores:** Son atributos de la organización, generalmente de tipo cuantitativo, asociados a la definición de eficacia realizada mediante los criterios.

²² MAYO, Juan Carlos: Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Recuperado el 20 de Julio del 2010: [/www.eumed.net/ce/2009a/acb.htm](http://www.eumed.net/ce/2009a/acb.htm)



Cada modelo de eficacia subraya un aspecto diferente y proporciona importantes percepciones, (tabla.1).

Tabla 1 Resumen teórico de los Modelos de Eficacia Organizacional		
Modelos	Criterios	Indicadores
Económico	Maximización del beneficio. Maximización del valor de mercado	Rentabilidad económica / Rentabilidad financiera. Ex – ante (basados en el valor de mercado). Ex – post (basados en los beneficios obtenidos).
Social	Objetivos económicos. Objetivos de control. Objetivos de cultura. Objetivos sociales	Financieros (los mismos que para el Modelo Económico). Comportamiento de las personas en la organización. Costos de contratación y retención de personal motivado.
Sistémico	A corto plazo: eficiencia, eficacia política. A largo plazo: supervivencia, crecimiento.	Financieros (rentabilidad). Rendimiento de los recursos Supervivencia. Crecimiento (en activos, número de clientes, facturación, etc.).
Político	Definidos a partir de un metacriterio, pueden dar lugar a modelos de tipo multidimensional (diferentes criterios que contemplan los intereses de los grupos de interés considerados).	De naturaleza contingente: a definir en función de las características de la organización y de los criterios de eficacia considerados.

En cuanto al modelo sistémico, éste tiende a representar a la organización como una entidad con una finalidad propia, tal como muestra la naturaleza de los criterios de eficacia del modelo (tabla 1.1).

El modelo político se revela como superior a los otros desde el punto de vista teórico en el momento en que integra a los otros; además explicita supuestos que permanecían implícitos u ocultos en otros (por ejemplo la existencia y naturaleza de los metacriterios de eficacia organizacional).

Cumpliendo con unas condiciones mínimas de eficiencia y rentabilidad, puede ser utilizada por el mayor número posible de participantes como un instrumento para alcanzar sus objetivos particulares. Las consideraciones teóricas expuestas anteriormente, permiten definir un modelo de tipo político para la evaluación de la eficacia organizacional utilizando el meta criterio de las preferencias de los grupos de interés según su importancia relativa. Para la construcción de este modelo es necesario cumplimentar tres etapas:

1. Identificación de los diferentes grupos de interés (coalición interna y externa) de la organización objeto de evaluación así como la determinación de la importancia relativa de los mismos.
2. Determinación del peso de los criterios de eficacia en el modelo en función de las preferencias de los grupos de interés, es decir, cómo juzga cada uno de los grupos de interés a la empresa. Dicho juicio se concreta en la importancia concedida a los criterios de eficacia por parte de cada grupo. El resultado final de esta segunda parte es la definición de un perfil de criterios de eficacia.



3. Evaluación de la eficacia de la organización a partir de esos criterios. Se evalúa el grado de cumplimiento de cada uno de los criterios de eficacia mediante los indicadores adecuados.

De esta manera, puede valorarse la eficacia organizacional obteniendo el índice de satisfacción de eficacia (ISE), los índices de satisfacción de los grupos de interés (ISgi) y el índice global de eficacia (IGE).

El primer paso para la elaboración de un modelo de eficacia basado en las preferencias de los grupos de interés según su importancia relativa, es la identificación de dichos grupos a partir de la determinación de las coaliciones interna y externa de la empresa.

Como resultado del análisis de la información de la tabla anterior se pueden definir los grupos de interés de una organización concreta. Un ejemplo sería:

Coalición Interna	Coalición Externa
1. Consejo de Dirección (Ápice Estratégico) 2. Obreros y otro personal vinculado a los procesos (Núcleo de Operaciones) 3. Tecno estructura	4. Sociedad 5. Clientes 6. Proveedores 7. Instituciones financieras



1.2.8.2. Criterios de Eficacia.

Para ello, se debe proponer utilizar el marco genérico establecido por Cameron que consta de los cuatro elementos que se indican en la tabla 3. La práctica empresarial moderna privilegia, la definición de un conjunto de criterios de eficacia relativos a la captación y uso de los recursos, a las características del proceso y a los resultados de la empresa a partir de las preferencias de los grupos de interés.

Tabla 3 Clasificación genérica de Criterios de	
Clasificación genérica de Criterios de eficacia	Descripción
Criterios que abordan aspectos organizativos	Recursos (Inputs) Procesos Resultados (Outputs)
Universalidad de Criterios	Criterios Universales (válidos para cualquier organización) Conjunto de criterios específicos para la organización
Criterios Normativos o Descriptivos	Normativos: El investigador indica las cualidades que debe poseer la organización eficaz. Descriptivos: los criterios se definen de manera inductiva, evitando estándares valorativos <i>a priori</i> .
Criterios Estáticos o Dinámicos	Estáticos: Análisis transversal (para un periodo concreto) Dinámicos: Análisis longitudinal (análisis de la evolución temporal de los criterios)

Sobre la base de los criterios que abordan aspectos organizacionales se favorecen criterios específicos, descriptivos y dinámicos, por cuanto se ajustan a una concepción sistémica, cambiante y contingente de la gestión empresarial.



Una definición típica de criterios de eficacia es la que se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Definición de los Criterios de Eficacia			
Clasificación genérica de Criterios de eficacia		Criterios	Descripción
Criterios que abordan aspectos organizativos	Relativos la utilización de los Recursos (Inputs)	Capacidad de adquirir Recursos (Inputs)	Capacidad de obtener de los agentes externos la cantidad suficiente o máxima posible para desarrollar las actividades que darán lugar a los outputs.
		Eficiencia en el uso de los Recursos (Inputs)	El uso del mínimo de Inputs para obtener muchos (punto de vista cuantitativo) o buenos (cualitativo) Outputs.
	Relativos al proceso de Creación de Valor	Capacidad de generar valor añadido	Análisis de la capacidad de la empresa para generar valor en los procesos que ejecuta.
		Satisfacción de los Trabajadores	Percepción de los trabajadores del valor generado por la empresa para ellos.
	Relativos a los Resultados (Outputs)	Satisfacción de Clientes	Grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios que ofrece la empresa.
		Gestión Medioambiental	Cómo la empresa ha creado valor sin dañar el medio ambiente.
		Satisfacción de las expectativas de la Sociedad	Cumplimiento de la razón social y de la misión de la empresa.

Tabla 5. Indicadores de los Criterios de Eficacia		
Criterios	Indicadores	Técnicas
1. Capacidad de adquirir recursos (Inputs)	Razón de Endeudamiento Calidad del reclutamiento Capacidad Logística Estabilidad de los procesos	Análisis horizontal
2. Eficiencia en el uso de los Recursos (Inputs)	Factor de Productividad Total Rentabilidad Económica Rentabilidad Financiera	Análisis horizontal de razones Test de Rentabilidad
3. Capacidad de generar valor añadido	Valor Añadido	Análisis del valor añadido
4. Satisfacción de Clientes	Nivel de Satisfacción de clientes Percepción de Calidad.	Encuesta de satisfacción del cliente.
5. Satisfacción de los trabajadores	Porcentaje de trabajadores satisfechos. Compromiso del colectivo laboral	Encuesta a trabajadores. Análisis de la fluctuación laboral
6. Gestión Medioambiental	Grado de afectación al medioambiente	Encuesta sobre autodiagnóstico de la gestión medioambiental
7. Satisfacción de las expectativas de la Sociedad	Cumplimiento de la Razón Social. Cumplimiento de los objetivos de trabajo	Revisión de documentos de la empresa

1.2.9. Industria de la Hospitalidad²³

La industria de la hospitalidad encierra una diversidad de sectores tales como: cadenas hoteleras, restaurantes, parques temáticos, aerolíneas, complejos recreativos, centros de convenciones profesionales, agencias de viajes, hospitales, clínicas, cruceros, empresas de transportes turísticos, comida rápida, entre otros.

Dicha industria ha sido un factor de gran importancia y crecimiento en el mundo, ya que uno de sus principales objetivos es la entrega de servicios y productos, para generar satisfacción en los clientes, por medio de las impresiones que puedan obtener a través del contacto directo e indirecto con los empleados de la empresa.

Uno de los principales recursos que necesitan los individuos que hacen viajes para su desplazamiento y estancia en el destino escogido es el alojamiento, el cual es fundamental ya que los establecimientos de hospedaje se transforman para crear y satisfacer nuevas necesidades dando lugar a una amplia gama de tipos y categorías de hoteles, esto sin importar la actividad turística que realicen los viajeros.

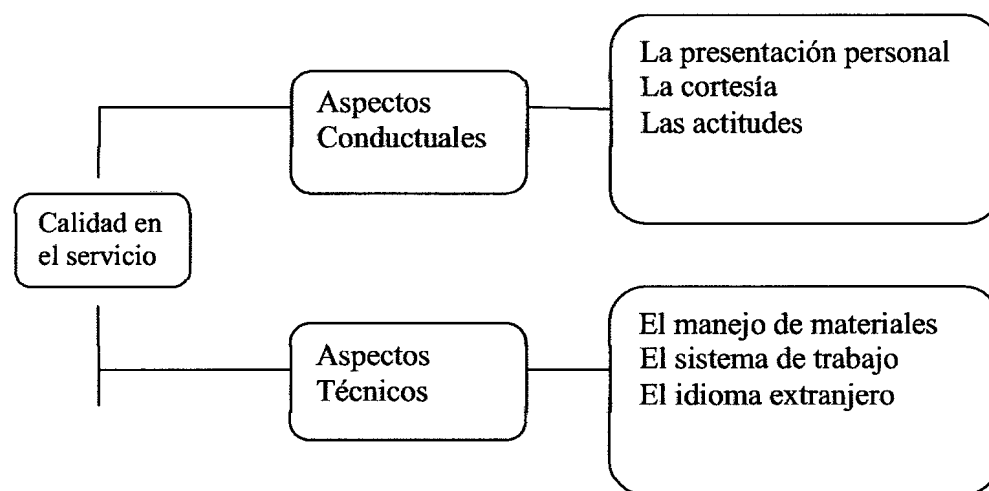
La categoría de los establecimientos antes mencionados se ha determinado con el paso del tiempo mediante convencionalismos internacionales, esto según los servicios que ofrecen, la zona donde se ubican, el tipo de construcción, mobiliario con el que cuentan, servicio, entre otros.

²³ Idem, pag 53

Desde el momento en que el empleado inicia su relación laboral en una empresa de servicios, como un hotel, se debe fomentar en él la creación de una cultura de calidad en la prestación del servicio a cada huésped. Esta cultura de la calidad debe estar enfocada hacia la satisfacción total del cliente en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas.

Se debe establecer un conjunto de estándares de calidad que no solamente cumplan con las expectativas, sino que además las superen.

En términos generales, la calidad del servicio depende de los siguientes factores:²⁴



Tanto en los aspectos conductuales como en los técnicos se deben establecer estándares de calidad según el tipo de operación y se debe contar con un sistema continuo de evaluación de dichos estándares.

²⁴ BAEZ, Sixto (2005) "Hotelería" (7ma ed.) México: Editorial Continental. Pag. 18

1.2.10. Reglamento de Establecimientos de Hospedaje²⁵

1.2.10.1. Disposiciones Generales

Artículo 1º.- Objeto

El presente Reglamento establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.

Artículo 2º.- Ámbito de aplicación

Están sujetos a las normas del presente Reglamento todos los establecimientos que prestan el servicio de hospedaje.

Los establecimientos de hospedaje podrán solicitar al Órgano Regional Competente, su clasificación y/o categorización, cumpliendo para tal efecto con los requisitos de infraestructura, equipamiento y servicio establecidos del Anexo N° 1 al 6 del presente Reglamento, según corresponda.

Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:

Clase	Categoría
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart – Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Resort	Tres a cinco estrellas
Ecolodge	-.-
Albergue	-.-

²⁵ Reglamento de Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR

Artículo 3°.- Definiciones

Para los efectos del presente Reglamento y sus Anexos, se entiende por:

- a) **Establecimiento de hospedaje:** Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernecten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.
- c) **Clase:** Identificación del establecimiento de hospedaje de acuerdo a la clasificación establecida en el artículo 2° del presente Reglamento.
- d) **Categoría:** Rango en estrellas establecido por este Reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que éstos deben ofrecer. Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart- Hotel, Hostal y Resort.
- e) **Hotel:** Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de 1 a 5 estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 1 que forma parte integrante del presente Reglamento.
- f) **Apart-Hotel:** Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Los Apart-Hoteles pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 2, que forma parte integrante del presente Reglamento



- g) Hostal:** Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 6 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hostales de 1 a 3 estrellas deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 3, que forma parte integrante del presente Reglamento.
- h) Resort:** Establecimiento de hospedaje ubicado en zonas vacacionales, tales como playas, ríos y otros de entorno natural, que ocupa la totalidad de un conjunto de edificaciones y posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo. Los Resorts pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas, debiendo cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 4, que forma parte integrante del presente Reglamento.
- h) Ecolodge:** Establecimiento de hospedaje cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, cumpliendo los principios del Ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible, en armonía con el respeto y protección del medio ambiente. El Ecolodge deberá cumplir los requisitos señalados en el Anexo N° 5, que forma parte integrante del presente Reglamento.
- i) Albergue:** Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines, que determinarán la modalidad del mismo. Los Albergues deberán cumplir con los requisitos señalados en el Anexo N° 6, que forma parte integrante del presente Reglamento.
- j) Huésped:** Persona natural a cuyo favor se presta el servicio de hospedaje.

k) Habitación o Departamento: Ambiente privado del establecimiento de hospedaje, amoblado y equipado para prestar facilidades a fin de que los huéspedes puedan pernoctar, según su capacidad, el cual debe cumplir con los requisitos mínimos previstos en los anexos correspondientes del presente Reglamento.

l) Ecoturismo: Modalidad turística ambientalmente responsable, consistente en viajar o visitar áreas naturales con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales y las manifestaciones culturales, promoviendo y contribuyendo a la protección y conservación de las zonas naturales. Tiene un bajo impacto ambiental y cultural y propicia una participación activa y socioeconómicamente beneficiosa de las poblaciones locales.

ll) Sala de Interpretación: Ambiente destinado a impartir conocimientos acerca de las características naturales, culturales y sociales del lugar.

m) Calificador de establecimientos de hospedaje.- Persona natural o jurídica designada por la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico para emitir Informes Técnicos respecto a las solicitudes de reconocimiento oficial del estatus de establecimiento de hospedaje clasificado y/o categorizado, de acuerdo a los requisitos establecidos en el presente Reglamento.

La designación de Calificador de Establecimientos de Hospedaje, se otorga de acuerdo a la clasificación y/o categorización de los establecimientos de hospedaje que se solicite a la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

n) Informe Técnico.- Es el documento emitido por el Calificador de Establecimientos de Hospedaje, en el que se da fe que el establecimiento cumple rigurosamente los requisitos exigidos en el Reglamento de Establecimientos de

Hospedaje para ostentar la condición establecimiento de hospedaje clasificado y/o categorizado.

ñ) Registro de Calificadores de Establecimientos de Hospedaje.- Registro a cargo de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico en el que deberá constar la siguiente información:

1. Nombre o razón social del Calificador de Establecimientos de Hospedaje;
2. Domicilio fiscal;
3. Teléfono;
4. Número de RUC;
5. Número de Registro;
6. Clases y Categorías para las cuales ha sido designado;
7. Número de la Resolución Directoral de designación;
8. Fecha de expedición de la Resolución Directoral de designación.
9. Fecha de expiración de la Resolución Directoral de designación.

o) Contrato de Hospedaje: Es la relación jurídica que se genera entre el huésped y el establecimiento de hospedaje, por la sola inscripción y firma en el Registro de Huéspedes, se regula por el derecho común, las normas del propio establecimiento de hospedaje y las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.

Las agencias de viajes y turismo u otras personas naturales y jurídicas que pudieran intermediar en la contratación de los servicios de alojamiento, no son parte del contrato de hospedaje referido en el párrafo precedente.

p) Registro de Huéspedes: Registro llevado por el establecimiento de hospedaje, en fichas o libros, en el que obligatoriamente se inscribirá el nombre completo del huésped, sexo, nacionalidad, documento de identidad, fecha de ingreso, fecha de

salida, el número de la habitación asignada y la tarifa correspondiente con indicación de los impuestos y sobrecargas que se cobren, sea que estén o no incluidos en la tarifa.

- q) **Día hotelero:** Período de 24 horas dentro del cual el huésped podrá permanecer en uso de la habitación, de acuerdo al registro de ingreso y la hora límite de salida fijada por el establecimiento de hospedaje, a efecto de cobrar, sin recargo, la tarifa respectiva por el alojamiento.
- r) **Recepción y Conserjería:** Área del establecimiento de hospedaje, en la cual se reciben y registran los huéspedes, se facilita información sobre los servicios que presta el establecimiento, se prestan los servicios de traslado de equipaje, correspondencia, información y otros servicios similares. Deberá ser suficientemente espaciosa para permitir la presencia de no menos del 10% del número total de huéspedes que puede albergar el establecimiento de hospedaje.
- s) **Servicios higiénicos:** Es el ambiente que cuenta como mínimo con un lavatorio, inodoro, tina y/o ducha (lo último no necesario en caso se trate de medio baño), iluminación eléctrica, toma corriente y un espejo. Las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada de acuerdo a lo establecido en los Anexos adjuntos al presente Reglamento.
- t) **Personal Calificado:** Persona capacitada o con experiencia demostrada para trabajar en un establecimiento de hospedaje.
- u) **Inspector:** Servidor público autorizado por el Órgano Regional Competente para efectuar visitas a los establecimientos de hospedaje a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento.
- v) **DNDT:** Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

w) **MINCETUR:** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

1.2.10.2. De la Competencia y Funciones

Artículo 4º.- Competencia

Los Órganos Regionales Competentes para la aplicación del presente Reglamento son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales, dentro del ámbito de su competencia administrativa; y en el caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Órgano que ésta designe para tal efecto.

Artículo 5º.- Funciones del Órgano Regional Competente

Corresponden al Órgano Regional Competente las siguientes funciones:

- a) Otorgar la clasificación y/o categorización a los establecimientos de hospedaje;
- b) Aplicar las excepciones previstas en el presente Reglamento para expedir el Certificado de clasificación y/o categorización;
- c) Modificar la clase y/o categoría otorgada;
- d) Resolver los recursos de carácter administrativo que formulen los establecimientos de hospedaje con relación al funcionamiento, clasificación y/o categorización asignada;
- e) Verificar el cumplimiento de los requisitos, estado de conservación, limpieza y calidad de los servicios de los establecimientos de hospedaje, estén o no clasificados y/o categorizados, de acuerdo con el programa establecido en el Plan Anual de Inspección y Supervisión, en coordinación con los Sectores involucrados;
- f) Llevar y mantener actualizado el Directorio de establecimientos de

- hospedaje clasificados y/o categorizados;
- g) Llevar una base de datos de los establecimientos de hospedaje no clasificados ni categorizados, que operen en el ámbito de su competencia;
 - h) Ejecutar las operaciones de estadística sectorial necesarias de alcance regional, autorizadas por el ente rector del sistema estadístico nacional;
 - i) Elaborar y difundir las estadísticas oficiales sobre establecimientos de hospedaje, observando las disposiciones del ente rector del sistema estadístico nacional;
 - j) Remitir a la Oficina de Estadística del MINCETUR, los resultados estadísticos sobre establecimientos de hospedaje;
 - k) Remitir mensualmente, a la DNDT, copia actualizada del Directorio de establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados; así como la base de datos de los establecimientos de hospedaje no clasificados ni categorizados;
 - l) Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento;
 - ll) Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y las disposiciones legales vigentes.

El Órgano Regional Competente podrá delegar sus funciones a otras entidades, cuyo personal debe ser previamente capacitado y evaluado para tal efecto; la delegación se sujetará a las normas establecidas por la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y sus normas modificatorias y complementarias.

1.2.10.3. De la Autorización y Funcionamiento

Artículo 6°.- Requisitos para el inicio de actividades

Los establecimientos de hospedaje para el inicio de actividades deberán estar inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el inicio de Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias. Asimismo, deberán contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.

Artículo 7°.- Condiciones mínimas que deben cumplir los establecimientos de hospedaje Los titulares de los establecimientos de hospedaje deberán presentar al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciada su actividad, una Declaración Jurada dejando constancia de que cumplen con las siguientes condiciones mínimas:

- a) El número de habitaciones es de seis (6) o más;
- b) Tiene un ingreso para la circulación de los huéspedes y personal de servicio;
- c) Cuenta con un área de Recepción;
- d) Tiene botiquín de primeros auxilios;
- e) El área de las habitaciones (incluyendo el área de clóset y guardarropa) es de 6 m² o más;
- f) El área total de los servicios higiénicos privados o comunes es de 2 m² o más;

- g) Los servicios higiénicos se encuentran revestidos con material impermeable. En el caso del área de ducha, dicho revestimiento será de 1.80 m;
- h) Si se trata de un establecimiento de cinco (5) o más plantas, cuenta por lo menos con un ascensor;
- i) La edificación del establecimiento de hospedaje guarda armonía con el entorno en que se ubica;
- j) Cambio regular de las sábanas, siempre que cambie el huésped y cuando el huésped lo solicite;
- k) Limpieza diaria del establecimiento.

Las condiciones relativas a ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia y otros similares, deberán cumplir con las disposiciones municipales y del Sistema Nacional de Defensa Civil.

Artículo 8°.- Verificación del cumplimiento de los requisitos y condiciones

El Órgano Regional Competente se encuentra facultado para efectuar de oficio, a pedido de parte interesada o de terceros, las supervisiones que sean necesarias para la verificación del cumplimiento permanente de las condiciones, requisitos y servicios mínimos exigidos en el artículo precedente.



1.2.10.4. De los Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados

Artículo 9°.- Certificado de clasificación y/o categorización

El titular de un establecimiento de hospedaje que requiera ostentar clase y/o categoría, podrá solicitar al Órgano Regional Competente el Certificado de clasificación y/o categorización, cumpliendo con los requisitos establecidos en el presente Reglamento.

Artículo 10°.- Requisitos de la solicitud de clasificación y/o categorización

El titular del establecimiento de hospedaje que solicite el certificado de clasificación y/o categorización, deberá presentar al Órgano Regional Competente una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, a la que adjuntará los siguientes documentos:

- a) Fotocopia simple del RUC;
- b) Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente, otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para brindar el servicio de hospedaje;
- c) Formato según modelo del Anexo N° 7 del presente Reglamento, en el que se precise en detalle que el establecimiento de hospedaje cumple con los requisitos y condiciones mínimas exigidos para ostentar la clase y/o categoría solicitada; o Informe técnico expedido por un Calificador de establecimientos de hospedaje;
- d) Si el establecimiento se ubicara en zonas que correspondan al Patrimonio Monumental, Histórico, Arqueológico, Área Natural Protegida, o cualquier

otra zona de características similares, se adjuntará a la solicitud, los informes favorables de las entidades competentes;

- e) Copia del recibo de pago por derecho de trámite establecido en el TUPA correspondiente.

Artículo 11º.- Procedimiento para otorgar el Certificado

Recibida la solicitud y la documentación pertinente y calificada conforme por el Órgano Regional Competente, éste procederá a realizar una inspección del establecimiento de hospedaje, a efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos para la clase y/o categoría solicitadas, de acuerdo con el presente Reglamento, cuyos resultados deberán ser objeto de un Informe Técnico fundamentado.

Cuando el solicitante opte por presentar el Informe Técnico expedido por un Calificador de establecimientos de hospedaje, el Órgano Regional Competente podrá prescindir de la realización de la inspección previa, siempre que el Informe Técnico del Calificador acredite el cumplimiento de los requisitos y condiciones mínimos exigidos para la clase y/o categoría solicitada y no presente contradicciones en su forma y contenido.

El procedimiento y plazos para la atención de las solicitudes presentadas ante el Órgano Regional Competente se rigen por las disposiciones de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Artículo 12º.- Excepciones aplicables en el proceso de clasificación y/o categorización

En el proceso de clasificación y/o categorización se podrán aplicar las siguientes excepciones:



- a) Los titulares de establecimientos de hospedaje ubicados en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación, podrán ser exceptuados de los requisitos de infraestructura exigidos en el presente Reglamento, siempre que cuenten con un Informe previo del Instituto Nacional de Cultura que declare la imposibilidad física de efectuar modificaciones.
- b) Los titulares de establecimientos de hospedaje que por su ubicación, características u otras razones de fuerza mayor, se encuentren impedidos de cumplir con determinados requisitos exigidos en el presente Reglamento, podrán ser exceptuados de los mismos, previa consulta, evaluación y aprobación de la DNDT.
- c) En el caso de adecuaciones de establecimientos de hospedaje, el titular podrá ser exceptuado del cumplimiento de los requisitos relacionados con la infraestructura del local que se señala en el presente Reglamento, sólo cuando adjunte a su solicitud de clasificación y/o categorización, un informe emitido por un Arquitecto o Ingeniero Civil Colegiado que sustente la imposibilidad física de efectuar las modificaciones necesarias para tal efecto. En estos casos, el margen de tolerancia no podrá exceder en 10% del mínimo exigido para cada categoría, o del 20% si las áreas que son menores están compensadas con otras áreas de uso de los huéspedes, pero en ambos casos, necesariamente deberán cumplir con los demás requisitos exigidos por este Reglamento. Los porcentajes de tolerancia y compensación no son acumulables.
- d) Cuando para la clasificación y/o categorización, los establecimientos de hospedaje estén obligados a tener estacionamiento privado, podrán ser

eximidos total o parcialmente de cumplir este requisito en el mismo local; sin embargo, deberán contar con una playa de estacionamiento cercana a su local que permita prestar este servicio.

Artículo 13°.- Vigencia del Certificado

El Certificado de clasificación y/o categorización tendrá una vigencia de cinco (5) años renovables.

Artículo 14°.- Renovación del Certificado

La renovación del Certificado de clasificación y/o categorización, deberá solicitarse al Órgano Regional Competente, dentro de los treinta (30) días anteriores a su vencimiento, adjuntando la siguiente documentación:

- a) Declaración Jurada del titular del establecimiento de hospedaje, de no haber efectuado modificaciones a la infraestructura, renovando su compromiso de cumplir los requisitos que sustentaron la clase y/o categoría que le fue otorgada por el Órgano Regional Competente;
- b) Recibo de pago de los derechos de trámite.

La solicitud de renovación es de aprobación automática. El Certificado se expedirá en el plazo de cinco (5) días de presentada la referida solicitud, sin perjuicio de las acciones de verificación posterior que podrá efectuar el Órgano Regional Competente.

Artículo 15°.- Caducidad del Certificado

Si el titular del establecimiento de hospedaje no solicitase la renovación del Certificado conforme al artículo precedente, el Certificado caducará automáticamente, no estando el titular autorizado a ostentar clase y/o categoría hasta que obtenga nuevo Certificado, previo cumplimiento de

los requisitos indicados en el artículo 10° del presente Reglamento.

Artículo 16°.- Placa indicativa

Los establecimientos de hospedaje deberán mostrar en un lugar visible en el exterior del establecimiento, la placa indicativa que dé cuenta de la clasificación y/o categorización otorgada por el Órgano Regional Competente. Dicha placa deberá cumplir con la forma y características señaladas en el Anexo N° 8 del presente Reglamento.

Los establecimientos de hospedaje que no cuenten con el Certificado de clasificación y/o categorización, no pueden ostentar la placa indicativa antes señalada.

Artículo 17°.- Directorio de establecimientos de hospedaje

Cada Órgano Regional Competente llevará el Directorio actualizado de los establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados en el ámbito de su competencia administrativa, el mismo que deberá consignar lo siguiente:

1. Nombre, denominación o razón social del titular del establecimiento;
2. Nombre Comercial;
3. Nombre del representante legal;
4. Número de RUC;
5. Domicilio;
6. Número de Certificado;
7. Clase;
8. Categoría;
9. Fecha de expedición del Certificado;



10. Fecha de expiración del Certificado;
11. Capacidad instalada (número de habitaciones, camas y servicios complementarios);
12. Teléfono;
13. Fax;
14. Correo electrónico (de ser el caso);
15. Página web (de ser el caso).

Artículo 18º.- Difusión del Directorio de establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados

El Directorio de establecimientos de hospedaje clasificados y/o categorizados será difundido por el Órgano Regional Competente y por el MINCETUR, a nivel nacional e internacional, a través de medios adecuados tales como páginas web, boletines, publicaciones u otros similares.

Artículo 19º.- Naturaleza de la clasificación y/o categorización

La clasificación y/o categorización recae sobre el inmueble, equipamiento y servicios del establecimiento de hospedaje, independientemente del titular a cuyo favor se haya otorgado el Certificado correspondiente.

1.2.10.5. Del Régimen de Atención y Registro de Huéspedes

Artículo 29º.- Condiciones de las instalaciones

Las instalaciones de los establecimientos de hospedaje deberán estar en óptimas condiciones de conservación, presentación, funcionamiento, limpieza y seguridad, de modo que permita su uso inmediato y la prestación adecuada de los servicios ofrecidos desde el día que inicia sus operaciones.

Artículo 30º.- Atención de huéspedes

Los establecimientos de hospedaje deben brindar atención permanente a sus huéspedes y mostrar en forma visible tanto en la recepción como en las habitaciones, las tarifas, la hora de inicio y el término del día hotelero y demás condiciones del contrato de hospedaje.

Artículo 31º.- Registro de Huéspedes

Es requisito indispensable para ocupar las habitaciones, la inscripción previa de los clientes en el Registro de Huéspedes, acreditando su identidad y demás información, según lo establecido en el inciso p) del artículo 3º del presente Reglamento.

Disposiciones Transitorias, Complementarias y Finales

Primera. - Las funciones establecidas en el artículo 5º del presente Reglamento serán ejercidas por la DNDT, en el Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, hasta que la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Gobierno Regional Lima y el Gobierno Regional Callao, respectivamente, cumplan lo establecido en la Ley N° 28273, Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, su Reglamento y normas complementarias.



Asimismo, las funciones de clasificación y/o categorización de Hoteles de cuatro y cinco estrellas, Apart – Hoteles de cuatro y cinco estrellas, Resorts en todas sus categorías y Ecolodge, son ejercidas a nivel nacional por la DNDT, hasta que los Gobiernos Regionales cumplan las disposiciones establecidas en la Ley N° 28273, Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, su Reglamento y normas complementarias. Las funciones delegadas a las Direcciones Regionales Sectoriales continuarán a cargo de las mismas.

Segunda.- Los establecimientos de hospedaje que se encuentran en funcionamiento a la fecha de promulgación del presente Reglamento, mantendrán la clase y/o categoría que le ha sido otorgada por la DNDT o por el Órgano Regional Competente, hasta la fecha de vencimiento del Certificado correspondiente.

Los establecimientos de hospedaje no clasificados ni categorizados deberán adecuarse a las disposiciones del presente Reglamento y presentar la Declaración Jurada a que se refiere el artículo 7° del mismo, en un plazo que no excederá del 31 de diciembre de 2005.

Tercera.- El MINCETUR, en su calidad de ente rector en materia de turismo, tiene la facultad de realizar las acciones de supervisión, a nivel nacional, respecto al cumplimiento del presente Reglamento. Los resultados de estas acciones serán comunicados al Presidente del Gobierno Regional para la implementación de las acciones correspondientes.

Cuarta.- Los requisitos de infraestructura no previstos en el presente Reglamento, se regirán por el Reglamento Nacional de Construcciones.

Quinta.- Las infracciones y sanciones relacionadas con las normas de protección al consumidor conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 716, Ley de Protección al Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Protección al Consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

De igual forma, las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Publicidad, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 691, Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

Sexta. - Los establecimientos de hospedaje que operen en el país están obligados a presentar la Encuesta Económica Anual de acuerdo a los formatos y procedimientos que establezca el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

Sétima.- El MINCETUR mediante Resolución del Titular del Sector, podrá dictar las normas complementarias que fueran necesarias para la mejor aplicación del presente Reglamento.

- Se anexa requisitos mínimos para la clasificación de hoteles.



1.2.11. Régimen Laboral del Trabajador de Restaurantes y Hoteles

En estricto, la actividad laboral de las personas que trabajan en restaurantes y hoteles está regulada por el régimen general de la actividad privada; sin embargo, mediante la Ley de Racionalización del Sistema Tributario Nacional y de Eliminación de Privilegios y Sobrecostos, vigente desde el mes de diciembre de 1992, se estableció la derogación de una serie de disposiciones de orden tributario, entre las que se encuentra aquella referida al Impuesto al Consumo de Hoteles y Restaurantes, destinado al financiamiento del salario y las aportaciones al Fondo de Jubilación de los trabajadores de los establecimientos de hospedaje y expendio de comidas y bebidas, facultando a dichas empresas a fijar un recargo al consumo en beneficio de los trabajadores como reemplazo de dicho dispositivo tributario.

1. Recargo al Consumo

Los establecimientos de hospedaje o expendio de comidas y bebidas en acuerdo con sus trabajadores, podrán fijar un recargo al consumo no mayor al 13% del valor de los servicios que prestan, en sustitución del tributo que se deroga correspondiente al Impuesto al Consumo de Hoteles y Restaurantes destinado al financiamiento y las aportaciones al Fondo de Jubilación de los trabajadores de hospedaje y de expendio de comidas y bebidas. El recargo al consumo, si fuera el caso, será abonado por los usuarios del servicio en la forma y modo que cada establecimiento fije.

2. Acceso al Pago por Recargo al Consumo

El recargo al consumo es un medio (Je incrementar los ingresos de los trabajadores. En atención a ello, tendrán derecho a recibir este concepto aquellos trabajadores que se encuentren en las siguientes condiciones:



a. Se encuentren trabajando para una empresa dedicada a la actividad de hospedaje o de expendio de comida y bebidas.

b. Exista previo acuerdo entre el empleador y los trabajadores para establecer el recargo al consumo hasta por un máximo de 13% del valor de los servicios prestados.

La entrega de este concepto se otorga a todos los trabajadores de la empresa sin excepción. Ello debe entenderse así, toda vez que la norma no hace precisión alguna respecto al cargo o actividad que debe desarrollar el trabajador para acceder al desembolso de este concepto, únicamente se requiere mantener relación laboral con la empresa que desarrolla la actividad comercial en los rubros indicados.

3. Condición del Recargo al Consumo

La suma recibida por los trabajadores de restaurantes y hospedajes por recargo al consumo no tiene condición remunerativa, toda vez que no proviene de la contraprestación de un servicio brindado al empleador y más aún cuando así ha sido establecido por la norma sobre la materia. Asimismo, se ha establecido que no está afecta a retenciones de ningún tipo.

Finalmente, este recargo no forma parte de la base imponible del Impuesto General a las Ventas.

4. Forma de Percepción

Si bien el recargo al consumo es cancelado por los consumidores como contraprestación del servicio que brindan las empresas de hospedaje y restaurantes, esto

no debe significar que la oportunidad de desembolso a favor de los trabajadores sea inmediata.

Consideramos que a efectos de llevar una adecuada política de sistematización salarial, el concepto en mención podrá ser otorgado en la fecha de pago de la remuneración.

1.3.- MARCO CONCEPTUAL

1.3.1. Liderazgo²⁶.- Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización.

1.3.2. Motivación.- Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

1.3.3. Las expectativas.- Ellas pueden deformar las percepciones de un individuo de lo que advertirá en lo que espera ver. Por ejemplo si lo que espera ver es un gerente general de una empresa preocupado por sus subordinados, con seguridad eso es lo que usted percibirá, sin importar las características reales.

1.3.4. El Objetivo.- Las características que tienen el objeto que se está observando puede causar una influencia en lo que las personas perciben.

²⁶ HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio.(2006).Introducción a la Administración,(4a, ed.) Mexico: MCGRAW-HILL. Pag. 27



1.3.5. Clima Organizacional²⁷.- El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

1.3.6. Cultura Organizacional²⁸.- Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

1.3.7. Eficacia.- la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita.

1.3.8. Eficiencia.- Es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

1.3.9. Satisfacción en el trabajo²⁹.- Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.

1.3.10. Compromiso con el trabajo.- Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera

²⁷ DESSLER, Gary. (1993). *Organización y Administración: enfoque situacional*. (1a ed.). México: Prentice Hall. Pag. 179

²⁸ ROBBINS, Stephen (2004) "Comportamiento Organizacional" (10a ed.), Mexico: Pearson Educación. Pag. 350

²⁹ ROBBINS, Stephen (2000) "Comportamiento Organizacional" (8va ed.), Mexico: Pearson Educación. Pag. 120

activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal.

1.3.11. Compromiso organizacional³⁰.- Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante.

1.3.12. Actitudes.- Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados.

1.3.13. Estructura Organizacional.- La estructura organizacional, es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan de forma formal las tareas del trabajo.

³⁰CHIAVENATO, Idalberto (1994) "Administración de Recursos Humanos" (1a ed.) , México: Mc Graw-Hil. Pag. 28

CAPITULO II

MATERIAL Y METODOS

2.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de enfoque cuantitativo del tipo de investigación básica³¹ el cual no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos. Su objeto son las teorías científicas.

En tanto según la naturaleza del problema es una investigación de nivel explicativo o causal³². En esta línea los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

2.2 . MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza el método deductivo – analítico³³ que es el razonamiento que permite conocer nuevos conocimientos de lo general para llegar a lo particular y permite extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase.

El diseño de investigación es no experimental³⁴ – transversal.

2.3 . POBLACIÓN Y MUESTRA

2.3.1. Población

La población de la presente investigación comprende 46 hoteles dedicados a la actividad del servicio de hospedaje con categoría de 1 a 3 estrellas teniendo un total de 4 hoteles y 33 trabajadores en su conjunto en el distrito de Abancay, las cuales

³¹ CHARAJA, Francisco. (2009). *El MAPIC en la Metodología de la Investigación*. (1ª. Ed.). Perú.

³² CHARAJA, Idem, pag. 44

³³ CHARAJA, Idem, pag. 31

³⁴ SAMPIERI. Roberto. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4a. ed.). Mexico. McGRAW-HILL



están ubicadas en la parte céntrica de la ciudad, a quienes se tomara como población representativa.

2.3.2. Muestra:

En cuanto a la muestra, la población de estudio para llevar a cabo la investigación sobre el clima organizacional de los hoteles de la ciudad de Abancay - Apurímac, de acuerdo al reglamento de clasificación de servicio de hospedajes, se clasifica por categoría de la siguiente manera.

Nº	R.U.C.	Nº DE CERTIFIC.	FECHA DE EXPED. DE CERTIFIC.	FECHA DE EXPIR. DE CERTIFIC.	CLASE	CATEGORIA	RAZON SOCIAL	Nº Trabaj
1	20232860767	001-2006	05/07/2006	04/07/2011	HOTEL	3 ESTRELLAS	Hoteles y Turismo Abancay E.I.R.L.	13
2	10310094795	001-2009	10/07/2009	10/07/2014	HOTEL	2 ESTRELLAS	Flores Condori Justo (Hotel Imperial)	6
3	20527869081	003-2007	20/11/2007	18/11/2012	HOTEL	2 ESTRELLAS	Hotel Arenas E.I.R.L.	5
4	20527672539	001-2007	17/08/2007	15/08/2012	HOTEL	2 ESTRELLAS	Saywa Hotel Tours S.C.R.L.	9

FUENTE: DIRCETUR APURIMAC 2010

2.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Recolección de información

Como técnica de recolección de información primaria tenemos: la ficha de observación, entrevista, cuestionarios, la encuesta.

La técnica de la fuente de información secundaria se denomina documental y sus fuentes principales son: Internet, las bibliotecas, organismos estatales y privadas, librerías, etc.

Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Ficha de Observación • Sondeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios • Guía estructurada • Ficha conceptual y bibliográfico.

Para la recolección de información hemos utilizado las siguientes técnicas e instrumentos: La técnica de la encuesta fue aplicada a las empresas del servicio de hospedaje a 4 hoteles y 33 empleados en su conjunto en la ciudad de Abancay.

2.4.2 Procesamiento y Análisis de datos

El procesamiento de los datos recolectados se ha desarrollado mediante la presentación de tablas estadísticas simples obtenidos de la utilización del software estadístico SSPS y el EXCEL.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSION

La presente investigación ha utilizado los instrumentos de encuesta a los hoteles dedicados a la actividad del servicio de hospedaje con categoría de 1 a 5 estrellas teniendo un total de 4 hoteles y 33 trabajadores en su conjunto en el distrito de Abancay, dicho instrumento se aplico a cada trabajador del hotel respectivo, de los cuales se ha obtenido los siguientes resultados:

1) Con la Tabla N° 01 se muestra el resultado obtenido de la primera dimensión “estructura organizacional” de cómo influye en el nivel de eficacia, con la cual se probará la hipótesis específica primera.

Interpretación:

Como podemos ver en el cuadro N° 01; el 45.5% de encuestados manifestaron que el nivel de eficacia es regular, así como también la estructura organizacional es insuficiente, seguido por el 15.2% con buen nivel de eficacia y la estructura organizacional insuficiente; en tanto el 15.2% indica que a un nivel de eficacia deficiente se tiene una estructura organizacional insuficiente. Del grafico y la tabla se puede deducir que la tendencia del nivel de eficacia y la estructura organizacional es negativa pues ambas variables presentan porcentajes alto alrededor de regular e insuficiente.

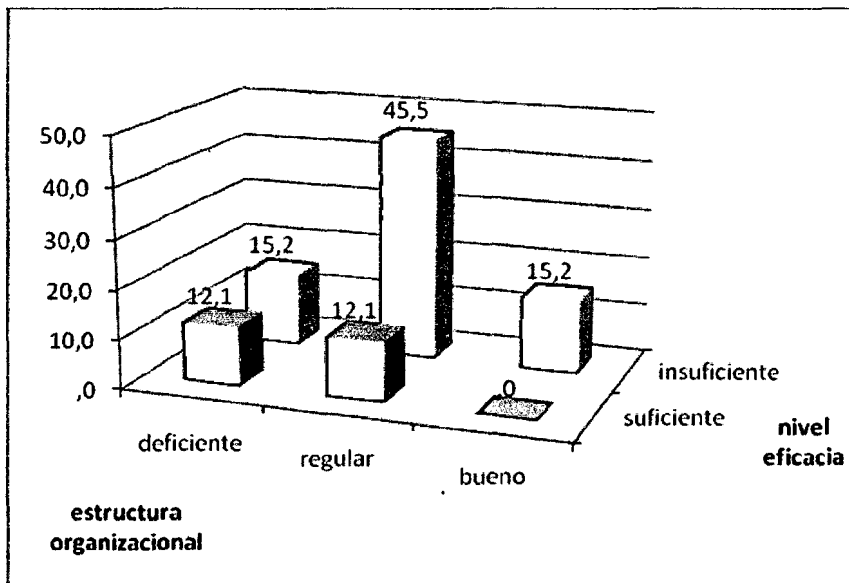
Tabla N° 01

Empresas Hoteleras por su Estructura organizacional según nivel de eficacia en la Ciudad de Abancay durante el 2010.

Estructura Organizacional	Nivel de Eficacia							
	deficiente		regular		bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
insuficiente	4	15,2	15	45,5	5	15,2	24	72,7
suficiente	5	12,1	4	12,1	0	0	9	27,3
Total	9	27,3	19	57,6	5	15,2	33	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 01



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis Nula: No existe una relación entre la estructura organizacional y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Hipótesis Alternativa: Existe una relación entre la estructura organizacional y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

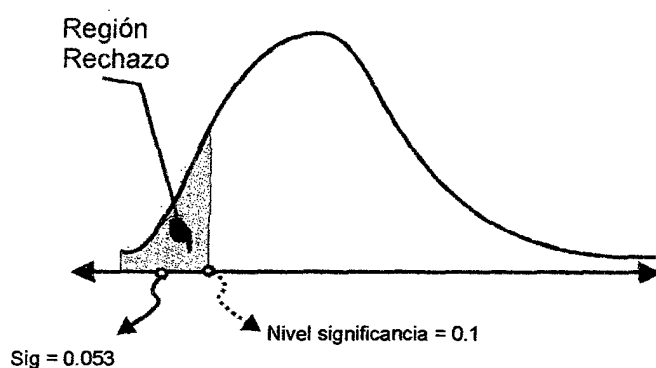
Cuadro Nº 01

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Clima Organizacional		Nivel eficacia
Estructura organizacional	Chi cuadrado	5.875
	gl	2
	Sig.	0.053

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro de Chi cuadrada de Pearson se deduce, como el valor de sig. Es 0.053 es menor que 0.1 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto *“Existe una relación entre la estructura organizacional y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010”*.



2) Con la Tabla N° 02 se muestra el resultado obtenido de la segunda dimensión “comportamiento en el trabajo” de cómo influye en el nivel de eficacia, con la cual se probará la hipótesis específica segunda.

Interpretación:

Como podemos ver en el cuadro N° 03; el 33.3% de encuestados manifestaron que el nivel de eficacia es regular, así como también el comportamiento en el trabajo es inapropiado, seguido por el 27.3% con deficiente nivel de eficacia y el comportamiento en el trabajo inapropiado; en tanto el 15.2% indica que a un nivel de eficacia bueno se tiene un comportamiento en el trabajo apropiado. Del gráfico y la tabla se puede deducir que la tendencia del nivel de eficacia y el comportamiento en el trabajo es negativa pues ambas variables presentan porcentajes alto alrededor de regular.

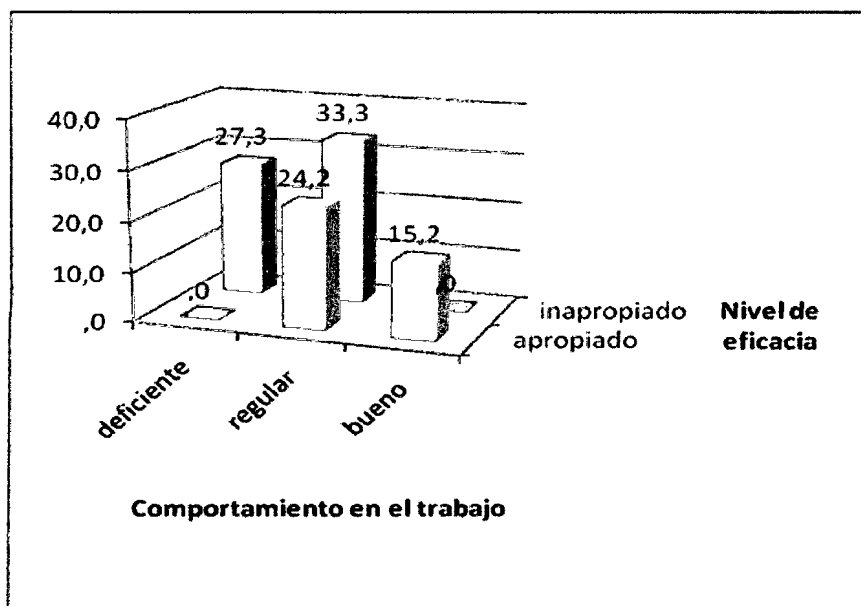
Tabla N° 02

Empresas Hoteleras por su comportamiento en el trabajo según nivel de eficacia en la Ciudad de Abancay durante el 2010.

Comportamiento en el trabajo	Nivel de eficacia							
	deficiente		regular		bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
apropiado	0	,0	8	24,2	0	15,2	8	24,2
inapropiado	9	27,3	11	33,3	5	,0	25	75,8
Total	9	27,3	19	57,6	5	15,2	33	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 02



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis Nula: No existe una relación entre el comportamiento en el trabajo y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Hipótesis Alternativa: Existe una relación entre el comportamiento en el trabajo y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Cuadro N° 02

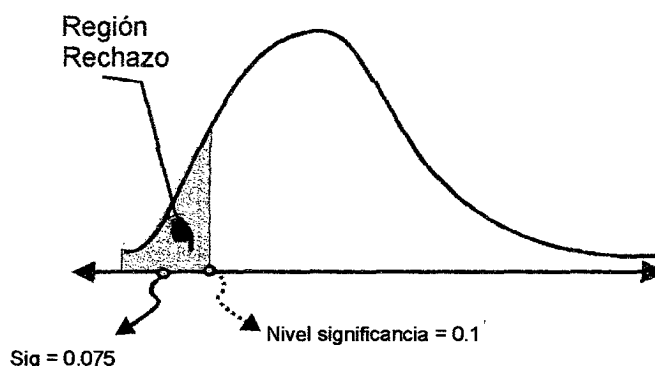
Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Clima Organizacional	Nivel de eficacia
Comportamiento el trabajo	Chi cuadrado
	5,168
	gl
	2
	Sig.
	0,075

Fuente: Elaboración propia



Del cuadro de Chi cuadrada de Pearson se deduce, como el valor de sig. Es 0.075 es menor que 0.1 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto *“Existe una relación entre el comportamiento en el trabajo y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010”*.



3) *Con la Tabla N° 03 se muestra el resultado obtenido de la tercera dimensión “liderazgo” de cómo influye en el nivel de eficacia, con la cual se probará la hipótesis específica tercera.*

Interpretación:

Como podemos ver en el cuadro 05; el 36.4% de encuestados manifestaron que el nivel de eficacia es regular, así como también el liderazgo en el trabajo es inadecuado, seguido por el 24.2% con deficiente nivel de eficacia y el liderazgo en el trabajo inadecuado; en tanto el 12.1% indica que un nivel de eficacia bueno se tiene un liderazgo en el trabajo adecuado. Del gráfico y la tabla se puede deducir que la tendencia del nivel de eficacia y el liderazgo es negativa pues ambos variables presentan porcentajes alto alrededor de regular.

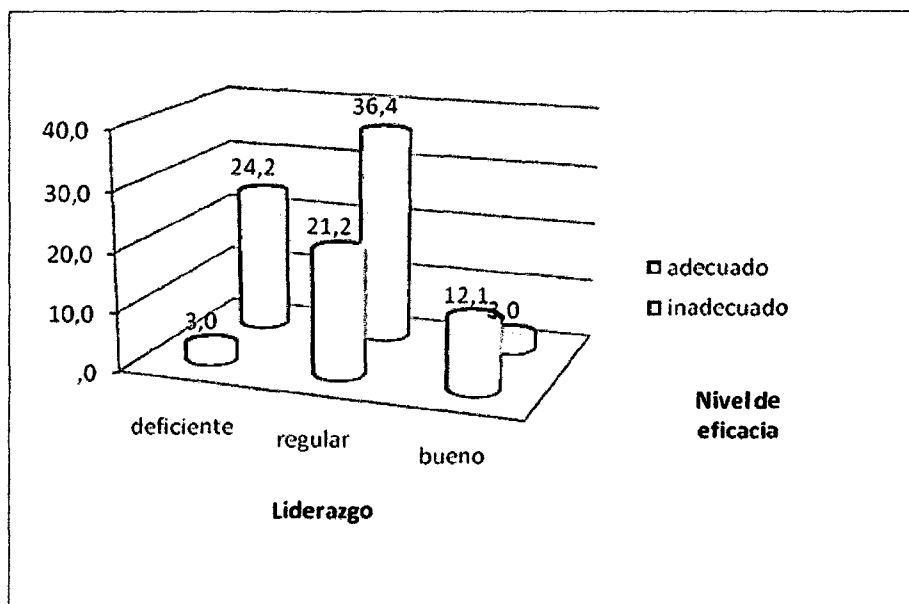
Tabla N° 03

Empresas Hoteleras por su Liderazgo en el trabajo según nivel de eficacia en la Ciudad de Abancay durante el 2010.

Liderazgo	Nivel de eficacia							
	deficiente		regular		bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
adecuado	1	3,0	7	21,2	4	12,1	12	36,4
inadecuado	8	24,2	12	36,4	1	3,0	21	63,6
Total	9	27,3	19	57,6	5	15,2	33	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 03



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis Nula: No existe una relación entre el liderazgo y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Hipótesis Alterna: Existe una relación entre el liderazgo y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

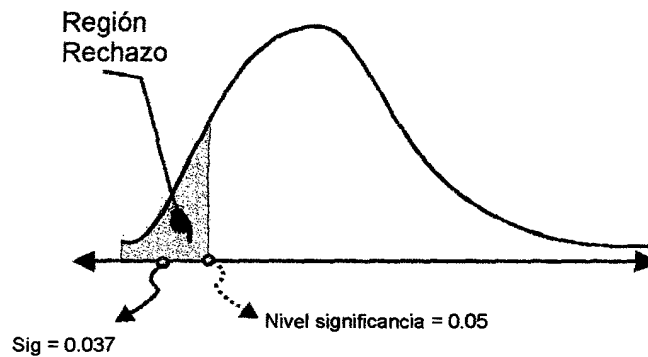
Cuadro N° 03

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Clima Organizacional		Nivel de eficacia
Liderazgo	Chi cuadrado	6,596
	gl	2
	Sig.	0,037

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro de Chi cuadrada de Pearson se deduce, como el valor de sig. Es 0.037 es menor que 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto *“Existe una relación entre el liderazgo y el nivel de eficacia del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010”*.



4) Con la Tabla N° 04 se muestra el resultado obtenido de la cuarta dimensión “recursos” de cómo influye en el clima organizacional, con la cual se probará la hipótesis específica cuarta.

Interpretación:

Como podemos ver en el cuadro 07; el 36.4% de encuestados manifestaron que el clima organizacional es malo, así como también el uso los recursos en el trabajo es deficiente, seguido por el 18.2% con regular clima organizacional y el uso de los recursos en el trabajo deficiente; en tanto el 15.2% indica que un clima organizacional bueno se tiene el uso de los recursos en el trabajo eficiente. Del grafico y la tabla se puede deducir que la tendencia del clima organizacional y el uso de los recursos es negativa pues ambos variables presentan porcentajes alto alrededor de regular.

Tabla N° 04

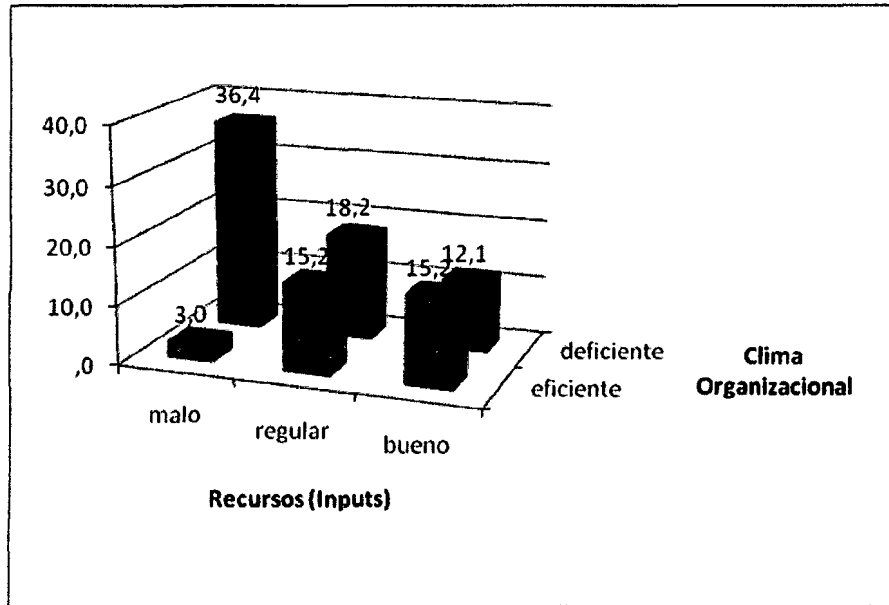
Empresas Hoteleras por uso de los recursos en el trabajo según el clima organizacional en la Ciudad de Abancay durante el 2010.

Recursos (Inputs)	Clima Organizacional							
	malo		regular		bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
eficiente	1	3,0	5	15,2	5	15,2	11	33,3
deficiente	12	36,4	6	18,2	4	12,1	22	66,7
Total	13	39,4	11	33,3	9	27,3	33	100,0

Fuente: Elaboración propia



Grafico N° 04



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis Nula: No existe una relación entre el uso de los recursos y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Hipótesis Alterna: Existe una relación entre el uso de los recursos y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

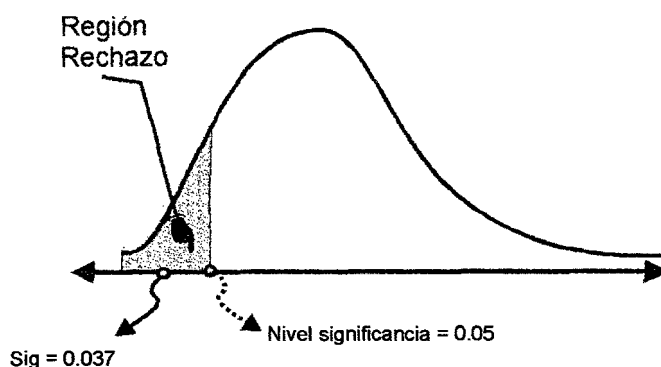
Cuadro N° 04

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Nivel de Eficacia		Clima Organizacional
Recursos (Inputs)	Chi cuadrado	6,573
	gl	2
	Sig.	0,037

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro de Chi cuadrada de Pearson se deduce, como el valor de sig. Es 0.037 es menor que 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto *“Existe una relación entre el uso de los recursos y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010”*.



5) *Con la Tabla N° 05 se muestra el resultado obtenido de la quinta dimensión “procesos” de cómo influye en el clima organizacional, con la cual se probará la hipótesis específica quinta.*

Interpretación:

Como podemos ver en el cuadro 09; el 24.2% de encuestados manifestaron que el clima organizacional es malo, así como también la realización de los procesos es no adecuado, seguido por el 21.2% con regular clima organizacional y la realización de los procesos es no adecuado; en tanto el 27.3% indica que un clima organizacional es bueno con la realización de los procesos adecuados. Del gráfico y la tabla se puede deducir que la tendencia del clima organizacional y la realización de los procesos es negativa pues ambas variables presentan porcentajes alto alrededor de malo.

Hipótesis Nula: No existe una relación entre los procesos y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Hipótesis Alternativa: Existe una relación entre los procesos y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Cuadro Nº 05

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Nivel de Eficacia		Clima Organizacional
Procesos	Chi cuadrado	8,703
	gl	2
	Sig.	0,013

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro de Chi cuadrada de Pearson se deduce, como el valor de sig. Es 0.013 es menor que 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto *“Existe una relación entre los procesos y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010”*.

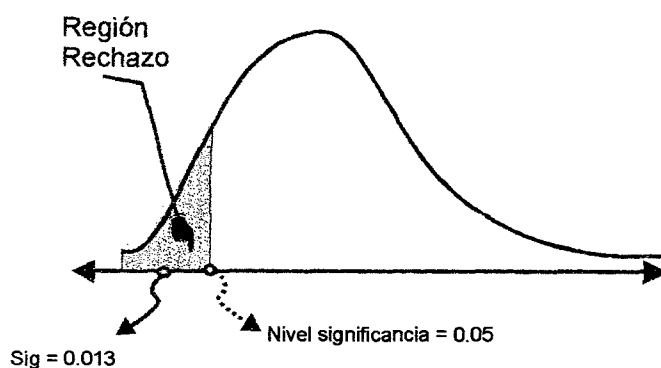


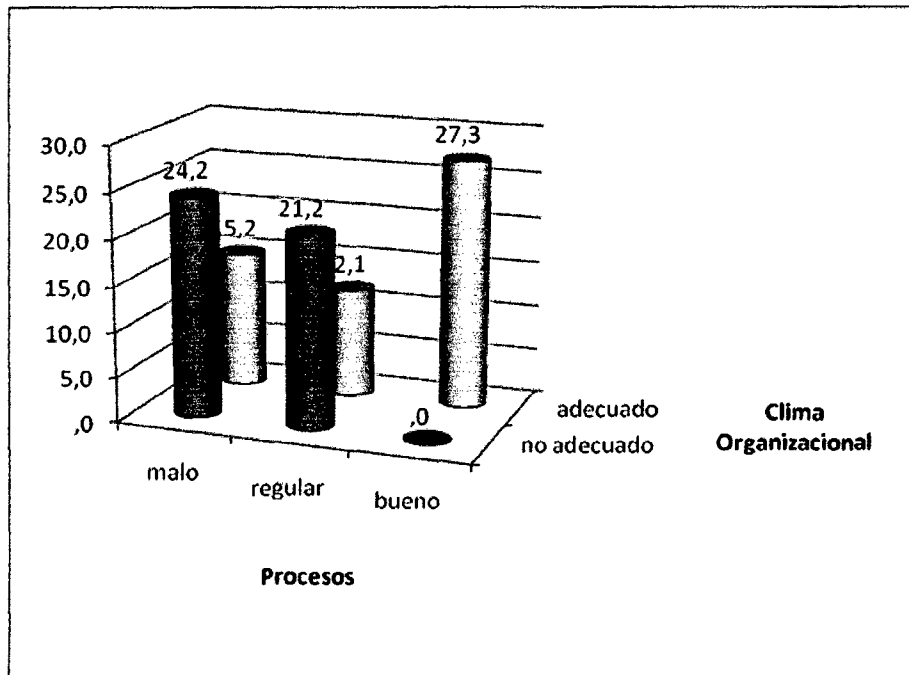
Tabla N° 05

Empresas Hoteleras por los procesos en el trabajo según el clima organizacional en la Ciudad de Abancay durante el 2010.

Procesos	Clima Organizacional							
	malo		regular		bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
adecuado	5	15,2	7	12,1	9	27,3	21	63,6
no adecuado	8	24,2	4	21,2	0	,0	12	36,4
Total	13	39,4	11	33,3	9	27,3	33	100,0

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 05



Fuente: Elaboración propia

6) Con la Tabla N° 06 se muestra el resultado obtenido de la sexta dimensión “resultados” de cómo influye en el clima organizacional, con la cual se probará la hipótesis específica sexta.

Interpretación:

Como podemos ver en el cuadro 11; el 33.3% de encuestados manifestaron que el clima organizacional es malo, así como también inciden en los resultados, seguido por el 18.2% con regular clima organizacional el cual incide en los resultados; en tanto el 27.3% indica que un clima organizacional bueno incide en los resultados. Del grafico y la tabla se puede deducir que la tendencia del clima organizacional y los resultados es negativa pues se presenta una variable considerable en la incidencia del clima organizacional en los resultados.

Tabla N° 06

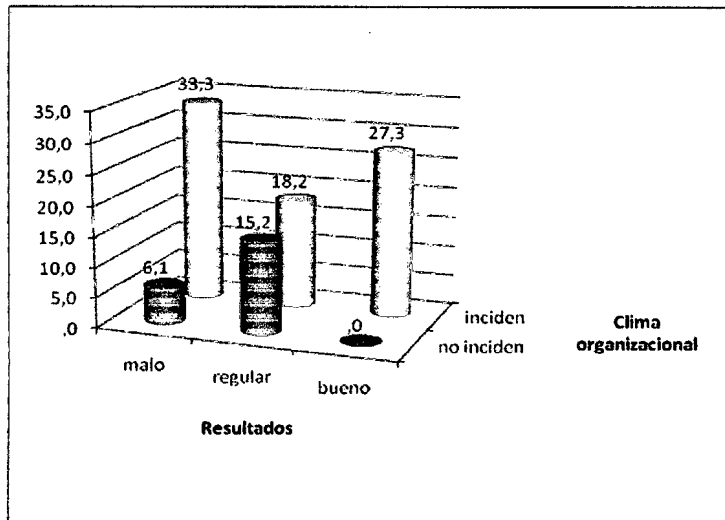
Empresas Hoteleras por sus resultados en el trabajo según el clima organizacional en la Ciudad de Abancay durante el 2010.

Resultados	clima organizacional							
	malo		regular		bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
inciden	11	33,3	6	18,2	9	27,3	26	78,8
No inciden	2	6,1	5	15,2	0	,0	7	21,2
Total	13	39,4	11	33,3	9	27,3	33	100,0

Fuente: Elaboración propia



Grafico N° 06



Hipótesis Nula: No existe una relación entre los resultados y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Hipótesis Alternativa: Existe una relación entre los resultados y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010.

Cuadro N° 06

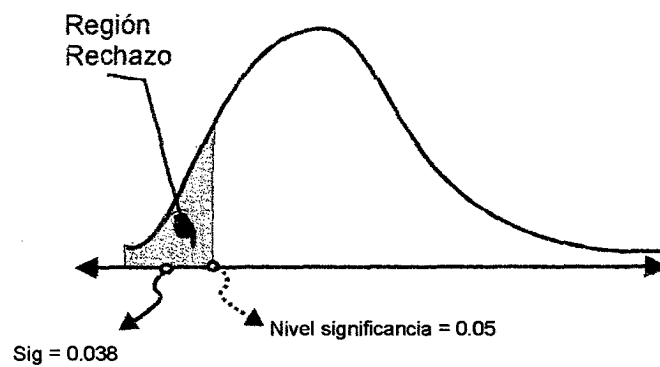
Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

Nivel de eficacia		Clima organizacional
Resultados	Chi cuadrado	6,555
	gl	2
	Sig.	0,038

Fuente: Elaboración propia



Del cuadro de Chi cuadrada de Pearson se deduce, como el valor de sig. Es 0.038 es menor que 0.05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto *“Existe una relación entre los resultados y el clima organizacional del personal de los hoteles de la ciudad de Abancay, año 2010”*.



Resultados de Ficha de observación

Sin embargo para darle cumplimiento a los objetivos planteados se elaboró una guía de observación que abarca los principales parámetros que se deben valorar por parte del sector hotelero en la orientación a los a los trabajadores que dan el servicio.

Presentando los resultados de la guía de observación aplicada al grupo de trabajadores de los hoteles para identificar las necesidades de capacitación, por medio de la cual pudimos establecer, que el grupo presenta altos índices de individualismo, falta de motivación y liderazgo, actitudes que no corresponden al perfil como para dar servicio de calidad en los hoteles, asimismo presenciamos que los aprendices no muestran interés alguno por solucionar los inconvenientes que se les presentan, se limitan a realizar las soluciones propuestas por el jefe inmediato, y cuando éste no da solución alguna, se confinan en su problema.

Es necesario y de forma rápida que el personal tenga un proceso de capacitación sobre aptitud y actitud, para que en el desempeño laboral sean personas proactivas, entusiastas y amables. Es el momento en que se deben corregir las dificultades que presentan, ya que los trabajadores tienen distinto grado de instrucción.

También la aplicación de la guía de observación, nos permitió identificar el estado de instalación e implementación del cómo se encuentra la infraestructura. Esto nos permitirá avanzar más en la búsqueda de soluciones de capacitación apropiados para los trabajadores, con el que seguramente estos favorecerán en la generación de un positivo clima organizacional.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre clima organizacional y nivel de eficacia, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficiencia y productividad de las mismas.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización hotelera a la que pertenecen. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que el clima se los permite y por consiguiente los niveles de eficacia son favorables.

2. El ritmo de desarrollo de un clima depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En los hoteles se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización hotelera, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo del nivel de eficacia y el equilibrio que debe existir para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y proactivos. El comportamiento del trabajador es el espejo del ambiente del clima y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que

las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por el actual clima y los niveles de eficacia del trabajo.

3. De las personas que laboran en los hoteles se podría decir, que la relación con sus superiores y de su mismo nivel es de normal a buena mientras que con los subordinados es de mayor intensidad, pero esta se deteriora cuando se presenta una oportunidad para que ellos manifiesten sus conocimientos; la rivalidad y la competencia también se presentan pero de forma mínima, Además los resultados revelan que en el ambiente laboral hay un grado de compañerismo pero no de amistad.
4. Los trabajadores coinciden que el servicio que dan es justo; sin embargo el mayor inconveniente que presentan los servicios que brindan los hoteles para ser calificado como bueno es: el insuficiente espacio que sirve como ambiente de espera, la atención en recepción y el trato del personal que trabaja directamente con público, esto quiere decir que el clima organizacional si afecta a los miembros de la organización y se ve reflejado en la atención que se ofrece.

6.2. RECOMENDACIÓN

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación descriptiva explicativa se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar a mejorar los climas de trabajo y lograr un nivel de eficacia de los trabajadores con su organización y mejorar los procesos que llevan a conseguir la misión.

1. Difundir políticas de acuerdo a la estructura organizacional que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso de la organización. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la eficacia organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.
2. Elaborar un programa de desarrollo enfocado en fortalecer el clima organizacional fundamentado en los siguientes enfoques:
 - a) Estilo gerencial: en función del diagnóstico sobre la estructura organizacional, comportamiento en el trabajo y liderazgo, revisar el estilo gerencial y establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores, la mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo dado por los que representan la cima de la organización.
 - b) Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de estímulo que permita al trabajador visualizar un escenario global de la organización. Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos trabajadores y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente el clima en la organización por parte de sus integrantes.
3. Promover la crítica constructiva interna, organizando vínculos y espacios para que se pueda desarrollar y procesar. La dirección puede organizar mensualmente una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances y actividades que se realizan en el hotel, evitando así la especulación y/o también puede colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades.

4. Con respecto al aspecto físico del clima organizacional, el área correspondiente de la Oficina de Logística deberá realizar una evaluación completa a todos los equipos del hotel y comenzar a darle mantenimiento priorizando las áreas de mayor necesidad, así se agilizará el desempeño de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BRUNET, Luc (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. (2da Ed.). México: Trillas.
- DESSLER, Gary. (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. (1a ed.). México: Hall Hispanoamericana.
- ROBBINS, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. (10a ed.) . México: Pearson Educación.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. (2006). Introducción a la Administración. (4ª ed.). México: MCGRAW-HILL.

- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Comportamiento Organizacional. Mexico (2ª ed.). Mc.Graw – Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2008). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia (7ª ed.). Mc.Graw – Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Administración de Recursos Humanos . Colombia (7ª ed.). Mc.Graw – Hill Interamericana.
- SERNA, H (1997). Gerencia Estratégica.(3ª ed.). Colombia: Editores.LTD
- FLORES GARCÍA, Radal (1992). El Comportamiento Humanos de las Organizaciones. (1ª Ed.). Perú. Universidad El Pacífico.
- ZEPEDA HERRERA, F. (1999). Psicología Organizacional. (1ª Ed.) México: Pearson.
- GUÍZAR M, R. (1998). Desarrollo Organizacional; Principios y aplicaciones (1ª. Ed.). México. McGraw Hill Interamericana.
- KOONTZ, Harold y WIHRICH Heinz (1998). Administración una Perspectiva Global. (6ª ed.). México: Mc.Graw – Hill Interamericana.
- SAMPIERI. Roberto. (2006). Metodología de la Investigación.(4a. ed.). México. McGRAW-HILL.

WEBGRAFÍA

- GONCALVES, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado el 20 de Julio del 2010: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Edel, R. García, A. Guzmán, F.: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, Versión electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007
- MADRID GONZÁLEZ, Christianne, Tesis “Análisis del comportamiento organizacional del personal para generar satisfacción en los clientes de hoteles de veracruz 2005. Recuperado el 15 de Junio del 2010: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/navegacion/carrera_lhr.html
- MAYO, Juan Carlos: Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Recuperado el 20 de Julio del 2010: [/www.eumed.net/ce/2009a/acb.htm](http://www.eumed.net/ce/2009a/acb.htm)

ANEXOS



ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA



ANEXO Nº 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

TITULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL NIVEL DE EFICACIA DEL PERSONAL DE HOTELES DE LA CIUDAD DE ABANCAY 2010

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
¿Cómo el clima organizacional influye en el nivel de eficacia del personal de los Hoteles de la ciudad de Abancay 2010?	Determinar cómo el clima organizacional influye en el nivel de eficacia del personal de los Hoteles de la ciudad de Abancay 2010	El clima organizacional influye en un alto nivel de eficacia en el personal de los Hoteles de la ciudad de Abancay 2010.	VARIABLE INDEPENDIENTE X = Clima organizacional.
<p>¿Analizar la estructura organizacional y su influencia en el nivel de eficacia del personal?</p> <p>¿Cómo se relaciona el comportamiento en el trabajo con el nivel de eficacia del personal?</p> <p>¿De qué manera el estilo de liderazgo trasciende en el nivel de eficacia del personal?</p> <p>¿Cómo es el uso de los recursos que influye en el clima organizacional del hotel?</p> <p>¿Cuáles son los procesos que influyen en el clima organizacional del hotel?</p> <p>¿De qué manera incide los resultados en el clima organizacional del hotel?</p>	<p>Analizar la incidencia de la estructura organizacional en el nivel de eficacia del personal.</p> <p>Describir el comportamiento en el trabajo y su relación en el nivel de eficacia del personal.</p> <p>Establecer el estilo de liderazgo y la trascendencia que tiene en el nivel de eficacia del personal.</p> <p>Conocer de que manera influye el uso de los recursos en el clima organizacional del hotel.</p> <p>Precisar los procesos que influyen en el clima organizacional del hotel</p> <p>Analizar la incidencia de los resultados en el clima organizacional del hotel.</p>	<p>La insuficiente implementación de la estructura organizacional influye en el nivel de eficacia del personal.</p> <p>La carencia de un apropiado comportamiento en el trabajo y su relación influye en la eficacia del personal.</p> <p>La inadecuada elección del estilo de liderazgo influye en el nivel de eficacia del personal.</p> <p>El uso deficiente de los recursos influye en el clima organizacional del hotel.</p> <p>La carencia de una adecuada aplicación de los procesos influyen en el clima organizacional del hotel.</p> <p>Los resultados inciden en el clima organizacional del hotel.</p>	VARIABLE DEPENDIENTE Y = Nivel de eficacia

DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO, TIPO, NIVEL Y DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACION Y MUESTRA
<p>Estructura Organizacional</p> <p>Comportamiento en el trabajo</p> <p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas de mandos • Especialización laboral • Tramo de control • Centralización y descentralización en la toma de decisiones <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de incentivo. • Trabajo en equipo • Interacción laboral <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación por productividad • Relaciones interpersonales • Estilos de liderazgo 	<p>MÉTODO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Método Deductivo - analítico <p>TIPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación Cuantitativa - básica <p>NIVEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicativo o causal <p>DISEÑO:</p> <p>No Experimental – Transversal – de tipo correlacionales</p>	<p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación directa • Entrevistas • Encuestas <p>INSTRUMENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fichas de observación • Guías de entrevistas • Cuestionario. • Revisión documentaria. 	<p>La población de la presente investigación comprende los 46 en la actividad hotelera dedicados al servicio de hospedaje en el distrito de Abancay.</p> <p>Tomando como muestra de acuerdo a la clasificación de categoría de hoteles de 1 a 3 estrellas, con un total 4 hoteles y 33 trabajadores en su conjunto.</p>
<p>Recursos (Inputs)</p> <p>Procesos</p> <p>Resultados (Outputs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adquirir recursos (Inputs). • Eficiencia en el uso de los recursos (Inputs). <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de generar valor agregado. • Nivel de desempeño. • Satisfacción de los trabajadores. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes. • Gestión medioambiental y responsabilidad social. • Cumplimiento de objetivos de la empresa. 			

ANEXO N° 02

SONDEO

SONDEO

OBJETIVO: Recoger información sobre los temas laborales que causan malestar a los trabajadores de los hoteles de la ciudad de Abancay.

FECHA:.....

CONDICION LABORAL:

CONTRATADO
TEMPORAL

CONTRATADO
PLAZO FIJO

1. ¿Qué hecho que no sea económico le ocasiona malestar en su trabajo?

.....
.....
.....
.....

Porqué?.....

2. Si Ud. Fuera el Director General, ¿qué es lo primero que cambiaría?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué le motiva más de su trabajo?

.....
.....
.....
.....



ANEXO N° 03

FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN

Grupo observador: _____ Hora de inicio: _____

Organización estudiada: _____

Fecha: ____ / ____ / ____ Observación: _____

INSTRUCCIONES:

- La aplicación de esta guía será, únicamente, para la observación de las actividades de los trabajadores de los hoteles de la ciudad de Abancay y de su contexto.
- El llenado de las unidades temáticas se hará con letra imprenta, y en forma descriptiva. La información relevante que no corresponda a ninguna de estas clasificaciones, se apuntará en la sección Anotaciones.
- La información deberá ser precisa y no presentar palabras ambiguas.

I. ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN: Público interno		
1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES	DESCRIPCIÓN	ANOTACIONES
1.1. Datos <ul style="list-style-type: none">• Sexo• Edad		
1.2. Conducta: <ul style="list-style-type: none">• Individualismo/ solidaridad• Dinámicos/apáticos.		
2. ATENCION AL PÚBLICO		
2.1. Oculosis: <ul style="list-style-type: none">• Gestos faciales• Mirada		

<p>2.3.Paralingüística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tono y fuerza de voz. 		
<p>2.4.Próxima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ecología del espacio • Diseño arquitectónico • Distribución de los ambientes 		
<p>3. INTERACCION:</p>		
<p>3.1.Grupal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación verbal (lingüística): <ul style="list-style-type: none"> - Formal - Informal • Comunicación no verbal (Paralingüística): <ul style="list-style-type: none"> - Gestos - Movimientos corporales - Tono de voz 	<p>*Incluir el lenguaje que utilizan</p>	
<p>3.2.Clima organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo - Niveles de participación • Motivación: intrínseca y extrínseca. • Responsabilidad • Desempeño • Identificación (compromiso) • Redes de comunicación y trabajo en equipo: <ul style="list-style-type: none"> - Con quienes lo realiza - Lugares recurrentes de reunión. - Tiempo/frecuencia - Temas que abordan (conversación) 		

3.3. Con público externo <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación verbal: <ul style="list-style-type: none"> - Formal - Informal • Comunicación no verbal: <ul style="list-style-type: none"> - Gestos - Movimientos corporales - Tono de voz 	*Incluir el lenguaje que utilizan.	*ambiente de recepción, ¿Quién atiende? , tiempo de espera.
II. INFRAESTRUCTURA		
1. SEDE	DESCRIPCIÓN	ANOTACIONES
1.1. Ambientes de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> • Número • Señalética • Función • Acondicionamiento 		
1.2. Identificación físico-visual (Colores característicos) <ul style="list-style-type: none"> • En el exterior <ul style="list-style-type: none"> - Color - Forma - Isologotipo • En el interior <ul style="list-style-type: none"> - Material corporativo - Isologotipo 		
1.3. Mobiliario: <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad <ul style="list-style-type: none"> - Archiveros - Estantes - Vitrinas - Escritorios - Mesas - Sillas • Condición actual. 		

***Tiempo de finalización: _____



ANEXO N° 04

FICHA DE PREGUNTAS



FICHA DE PREGUNTAS

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

DATOS PERSONALES:

Nombres y apellidos: _____

Lugar de residencia: _____ Estado civil: _____ N° de hijos: _____

Nivel de instrucción: _____ Edad: _____

DATOS LABORALES:

Cargo que ocupa: _____ Desde que fecha: _____

Como llegó a ocuparlo: _____

1. ¿Se siente a gusto en su ambiente de trabajo?
2. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
3. ¿Cuántos buenos compañeros cree que tiene en su trabajo?
4. ¿Cómo es su relación con el personal de los otros grupos? ¿y de las otras áreas?
5. ¿Cree que en la empresa existe libertad para expresar sus inquietudes?
6. ¿Se siente parte de la empresa?
7. ¿Siente que la empresa se preocupa por Ud.?
8. ¿Qué es lo que recomendaría para mejorar su ambiente de trabajo?
9. ¿Participa en la toma de decisiones en su trabajo?
10. Del 1 al 10 ¿qué calificación le daría a su jefe de área?
11. ¿Cómo considera el trato del Gerente hacia los trabajadores?
12. Si su jefe de área se ausentara durante un buen tiempo ¿a quién pondría para que ocupe el cargo?
13. ¿Qué cualidades cree que debería tener un líder?
14. ¿Quién crees que es el personaje principal dentro de la organización?
15. ¿Considera que Ud. Es importante para la institución?
16. ¿Cree que la institución lo considera importante para su funcionamiento?
17. ¿Le informan sobre las cosas que suceden en la organización?
18. ¿Qué le agrada más de su trabajo?
19. ¿Se siente recompensado por el trabajo que realiza?
20. ¿Cuál sería el factor que cree necesitar para impulsar o mejorar su rendimiento?

ANEXO N° 05

ENCUESTAS





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC



FACULTAD DE ADMINISTRACION

Estamos trabajando en un estudio que servirá para conocer las expectativas y la problemática de que manera el clima organizacional influye en el nivel de eficacia del personal de los Hoteles de la ciudad de Abancay, con el fin de analizarlas y tomar algunas decisiones que promuevan mejores condiciones interpersonales y sociales.

Se pide su colaboración y comprensión, por favor marcar con un aspa (x) las respuestas que crea conveniente.

Datos Generales

Género : M F

Edad :

Nivel de Instrucción :

1. ¿La asignación de las tareas están divididas de acuerdo al puesto de trabajo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿Las actividades que usted desempeña en el hotel son rutinarias?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Conoce usted en su totalidad las actividades que debe realizar en el hotel?

- a) Mucho
- b) Lo normal
- c) Poco
- d) Muy poco
- e) No saben / no opinan

4. ¿La toma de decisiones está concentrada en un solo punto?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni es desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Participa en la toma de decisiones en su trabajo?
- Mucho
 - Lo normal
 - Poco
 - Muy poco
 - No saben / no opinan
6. ¿El incentivo que usted percibe es?
- Mucho
 - Lo normal
 - Poco
 - Muy poco
 - No saben / no opinan
7. ¿Cuando alguien de mi empresa realiza correctamente su trabajo, el superior inmediato lo felicita?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi Nunca
 - Nunca
8. ¿Qué importancia tiene para usted el trabajo en equipo para lograr un desempeño de calidad?
- Muy importante
 - Importante
 - Indiferente
 - Poco importante
 - Nada importante
9. ¿Los jefes promueven el trabajo en equipo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi Nunca
 - Nunca
10. ¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?
- Mucho
 - Lo normal
 - Poco
 - Muy poco
 - No saben/ no opinan
11. ¿Cómo considera la relación que lleva con su superior inmediato?
- Muy bueno
 - Bueno
 - Lo normal
 - Regular
 - Mala
12. ¿Su superior inmediato le motiva a realizar un trabajo eficiente?
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi Nunca
 - Nunca

13. ¿Cómo califica el estilo de dirección de su superior inmediato?
- a) Autoritario
 - b) Participativo
 - c) Democrático
 - d) No saben / no opinan
14. ¿Si se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?
- a) Mucha
 - b) Lo normal
 - c) Poca
 - d) Ninguna
 - e) No saben / no opinan
15. ¿Usted utiliza adecuadamente los recursos que le brinda el hotel para realizar sus actividades diarias?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi Nunca
 - e) Nunca
16. ¿La ventilación que hay en mi área de trabajo la considero satisfactoria?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Muy en desacuerdo
 - e) No saben / no opinan
17. ¿Las instalaciones que existen me permiten realizar mi trabajo?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Muy en desacuerdo
 - e) No saben / no opinan
18. ¿La limpieza e higiene en mi área de trabajo es la adecuada?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Muy en desacuerdo
 - e) No saben / no opinan
19. ¿La iluminación que existe en mi área es suficiente para desempeñar satisfactoriamente las actividades?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Muy en desacuerdo
 - e) No saben / no opinan

20. ¿Cuál es el grado de satisfacción que le produce su trabajo?
- a) Excesiva
 - b) Mucha
 - c) Lo normal
 - d) Poca
 - e) No saben / no opinan
21. ¿Existe capacidad para generar valor agregado?
- a) Mucho
 - b) Lo normal
 - c) Poco
 - d) Muy poco
 - e) No saben / no opinan
22. ¿Tenemos un ambiente donde se escucha a la gente, se da y se recibe retroalimentación?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Muy en desacuerdo
 - e) No saben / no opinan
23. ¿El hotel resalta en atención a los clientes?
- a) Muy resaltante
 - b) Resaltante
 - c) Poco resaltante
 - d) Muy poco resaltante
 - e) No saben / no opinan
24. ¿Qué imagen cree usted que ofrece el hotel en cuanto a responsabilidad social?
- a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) No saben / no opinan
25. ¿Las prestaciones que otorga la empresa son adecuadas?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Muy en desacuerdo
 - e) No saben / no opinan
26. ¿El personal se esfuerza en mejorar los resultados de la empresa?
- a) Mucho
 - b) Lo normal
 - c) Poco
 - d) Muy poco
 - e) No saben / no opinan

ANEXO N° 06

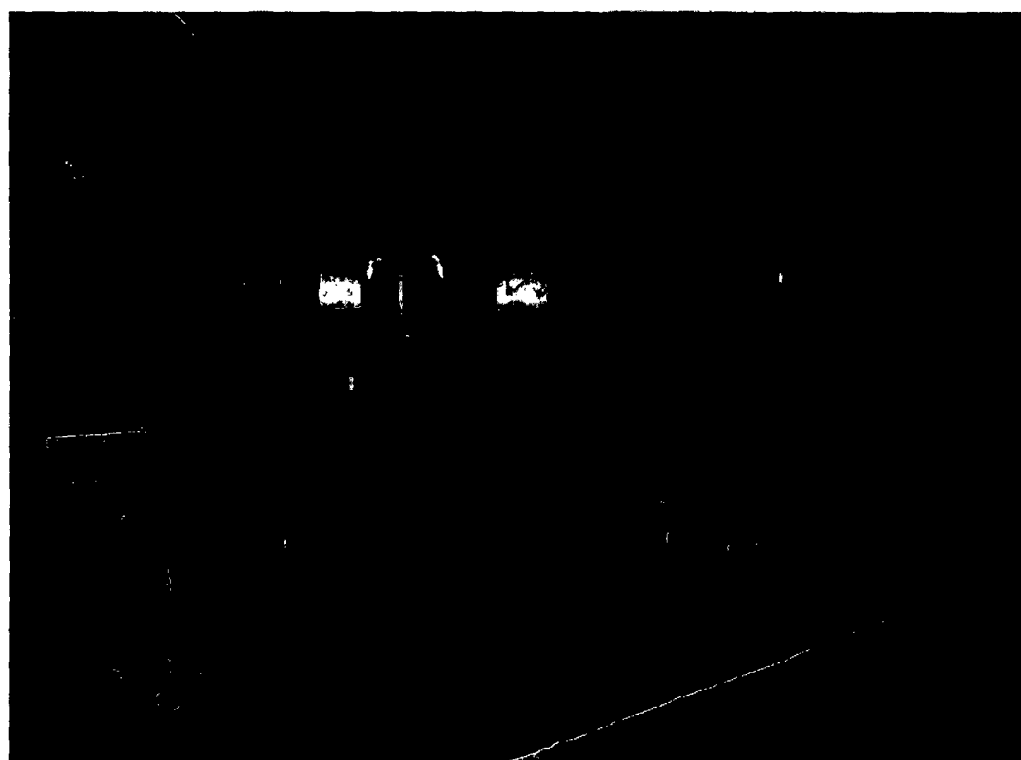
PANEL FOTOGRAFICO



ANEXO N° 06

PANEL DE FOTOGRAFICO

Encuestas realizadas a trabajadores de los hoteles de la ciudad Abancay



ANEXO N° 07

REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION Y CATEGORIZACIÓN DE HOTELES



**ANEXO 7A
REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION Y
CATEGORIZACION DE HOTELES**

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
Nº de Habitaciones	40	30	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2. por Nº total de habitaciones): El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2.	2.5 m2.	1.5 m2.	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones) Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o guardarropa	closet o guardarropa
Simples (m²)	13 m2	12 m2	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m²)	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11 m2
Suites (m² mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
Suites (m² mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1) Área mínima m2 Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	1 privado - con tina 5.5 m2 altura 2.10 m.	1 privado - con tina 4.5 m2 altura 2.10 m.	1 privado - con ducha 4 m2 altura 1.80 m.	1 cada 2 habitaciones - con ducha 3 m2 altura 1.80 m. (2)	1 cada 4 habitaciones - con ducha 3 m2 altura 1.80 m. (2)
Habitaciones (servicios y equipos) Aire acondicionado frío (3) Calefacción (3) Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped) Alarma, detector y extintor de incendios Tensión 110 y 220 v. Frigobar Televisor a color Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio obligatorio obligatorio en ducha y lavatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio en ducha y lavatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	- - obligatorio - - obligatorio obligatorio (no en el baño)	- - obligatorio - - - -	- - obligatorio - - - -
Servicios Generales Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano) Atención a Habitaciones (24 horas) Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano) Cambio regular de sábanas como mínimo	obligatorio a partir de 4 plantas obligatorio obligatorio a partir de 4 plantas diario (5)	obligatorio a partir de 4 plantas obligatorio obligatorio a partir de 4 plantas diario (5)	obligatorio a partir de 5 plantas - - diario (5)	obligatorio a partir de 5 plantas - - 2 veces por semana diario (5)	obligatorio a partir de 5 plantas - - 2 veces por semana diario (5)
Cambio regular de toallas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)	diario (5)	diario (5)
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30 %	25 %	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-	-	-

Servicio de des pacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de facsímil	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de lavado y planchado (4)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Servicio de peluquería y salón de belleza (4)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de atención de primeros auxilios	60 %	50 %	40 %	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-	-	-

CONSIDERACIONES GENERALES

- Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría.
 - Las condiciones relativas a: Ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda.
 - Los Establecimientos de 5 Estrellas deben tener un mínimo de suites correspondiente al 5 % de sus habitaciones.
 - No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos como congresos, reuniones, u otros similares.
 - El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros.
 - Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo.
 - Cuando los establecimientos de hospedaje de Una (1) y Dos (2) Estrellas cuenten con servicios higiénicos privados, la medida mínima exigidas es de 2.00 m2.
 - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje.
 - Cuando el Establecimiento de Hospedaje ofrece el servicio de transporte a los huéspedes de los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, las unidades deberán cumplir con los requisitos técnicos y de seguridad exigidos en las normas vigentes sobre la materia.
 - Cuando los Establecimientos de Hospedaje estén obligados a tener estacionamientos privados, en caso de no contar con estos, deberán contratar una Playa de Estacionamiento a su local.
- (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
 - (2) En el caso de Hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de ducha será de 1.20
 - (3) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.
 - (4) En el mismo local o prestado a través de terceros.
 - (5) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales u otros.

**ANEXO 7B
REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION Y CATEGORIZACION DE APART HOTELES**

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas
Nº de Habitaciones o Departamentos	6	6	6
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	-
Cafetería (m2. por número total de habitaciones):	1.25 m2	1 m2	0.75 m2
Departamentos (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet 28 m2	1.5 x 0.7 closet 26 m2	1.2 x 0.7 closet 24 m2
Con un (1) dormitorio integrado al kitchenette y disponibilidad de servicios hasta cuatro (4) personas	32 m2	28 m2	26 m2
Si el kitchenette y la sala comedor estan separados del dormitorio, mínimo	46 m2	42 m2	38 m2
Con dos (2) dormitorios (1 integrado al kitchenette) y disponibilidad de servicios hasta seis (6) personas	50 m2	44 m2	40 m2
Si el kitchenette y la sala comedor están separados de los dormitorios, mínimo			
Cantidad de servicios higiénicos privados por departamento (tipo de baño) (1)			
Departamento de un (1) dormitorio	1 con tina	1 con tina	1 con ducha
Departamento de dos (2) dormitorios	1 con tina, 1 medio baño	1 con tina, 1 medio baño	1 con ducha, 1 medio baño
El área mínima m2:	5.5 m2	4.5 m2	4 m2
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.
Habitaciones (servicios)			
Aire acondicionado frío (2)	obligatorio	obligatorio	-
Calefacción (2)	obligatorio	obligatorio	-
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	sólo extintor
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-
Televisión a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios Generales			
Servicio de ascensor de uso público (excluye el sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio diario	obligatorio en ducha y lavatorio diario	obligatorio
Cambio regular de sábanas y toallas mínimo (4)	diario	diario	diario
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Estacionamiento privado y cerrado, dentro o contiguo al local (porcentaje por el N° de habitaciones)	30 %	25 %	20 %
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio
Servicio de despacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de lavado y planchado (3)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios higiénicos públicos, diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono de Uso Público	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	botiquín
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-

CONSIDERACIONES GENERALES

- Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del apart hotel deben guardar relación con su categoría.
 - Las condiciones relativas a: Ventilación, zona de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda.
 - El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros.
 - Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo.
 - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje.
 - Cuando el Establecimiento de Hospedaje ofrece el servicio de transporte a los huéspedes de los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, las unidades deberán cumplir con los requisitos técnicos y de seguridad exigidos en las normas vigentes sobre la materia.
 - Cuando los Establecimientos de Hospedaje estén obligados a tener estacionamientos privados, en caso de no contar con estos, deberán contratar una Playa de Estacionamiento a su local.
- (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
 - (2) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.
 - (3) En el mismo local o prestado a través de terceros.
 - (4) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales y otros.

ANEXO 7C
REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION Y CATEGORIZACION DE HOSTALES

REQUISITOS MINIMOS	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
Nº de Habitaciones	6	6	6
Ingreso suficientemente amplio para el tránsito de huéspedes y personal de servicio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Simples (m2)	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m2)	14 m2	12 m2	11 m2
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con ducha 4 m2	1 cada 2 habitaciones - con ducha 3 m2	1 cada 4 habitaciones - con ducha 3 m2
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 1.80 m.	altura 1.80 m. (2)	altura 1.80 m. (2)
Servicios Generales			
Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Televisor a color	obligatorio	-	-
Cambio regular de sábanas y toallas mínimo (3)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Limpieza diaria del hostel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Recepción (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexo	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Botiquín	obligatorio	obligatorio	obligatorio
CONSIDERACIONES GENERALES			
<ul style="list-style-type: none"> - Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hostel deben guardar relación con su categoría. - Las condiciones realtivas a: Ventilación, zona de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda. - El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros. - Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo. - Cuando los establecimientos de hospedaje de Una (1) y Dos (2) Estrellas cuenten con servicios higiénicos privados, la medida mínima exigida es de 2.00 m2. - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje. - Cuando el Establecimiento de Hospedaje ofrece el servicio de transporte a los huéspedes de los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, las unidades deberán cumplir con los requisitos técnicos y de seguridad exigidos en las normas sobre la materia vigentes - Cuando los Establecimientos de Hospedaje estén obligados a tener estacionamientos privados, en caso de no contar con estos, deberán contratar una Playa de Estacionamiento a su local. 			
(1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.			
(2) En el caso de Hostales de 1 y 2 estrellas, el revestimiento de las paredes que no correspondan al área de ducha tendrá una medida mínima de 1.20 m.			
(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales y otros.			

**ANEXO 7D
REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION Y CATEGORIZACION DE RESORTS**

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas
Nº de Habitaciones	50	40	30
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios) (2)	1	1	1
Salones (m2. por Nº total de habitaciones): El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2	2.5 m2	1.5 m2
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Comedor Principal - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones) Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2
Comedores complementarios	Su número y tamaño dependerá de las necesidades funcionales del Resort	Su número y tamaño dependerá de las necesidades funcionales del Resort	Su número y tamaño dependerá de las necesidades funcionales del Resort
Habitaciones (incluyen en el área un closet) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet
Simples (m2)	13 m2	12 m2	11 m2
Dobles (m2)	18 m2	16 m2	14 m2
Suites (m2 mínimo, si la habitación está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2
Suites (m2 mínimo, si la habitación está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2
Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1) Área mínima m2 Las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	1 privado - con tina 5.5 m2 altura 2.10 m.	1 privado - con tina 4.5 m2 altura 2.10 m.	1 privado - con ducha 4 m2 altura 1.80 m.
Habitaciones (servicios y equipos) Aire acondicionado frío (3) Calefacción (3) Alarma, detector y extintor de incendios Tensión 110 y 220 v. Frigobar Televisor a color Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio - sólo extintor obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio (no en el baño)
Servicios Generales Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano) Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped) Atención Habitaciones (24 horas) Ascensores de servicio distintos a los uso público, (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano) Cambio regular de sábanas mínimo (4) Cambio regular de toallas y mínimo (4) Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores Custodia de valores (individual) Estacionamiento privado y cerrado que contemple además área para estacionamiento de buses (porcentaje por el Nº de habitaciones) Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio a partir de 4 plantas obligatorio en ducha y lavatorio obligatorio obligatorio a partir de 4 plantas diario diario obligatorio obligatorio 30 % obligatorio	obligatorio a partir de 4 plantas obligatorio en ducha y lavatorio obligatorio obligatorio a partir de 4 plantas diario diario obligatorio obligatorio 25 % obligatorio	obligatorio a partir de 5 plantas obligatorio en ducha y lavatorio - obligatorio a partir de 5 plantas diario diario obligatorio obligatorio 20 % obligatorio
Generación de energía eléctrica para emergencia Guardarropa - custodia de equipaje Limpieza diaria del hotel y habitaciones Oficio(s) que permita garantizar la limpieza de todas las habitaciones	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio	obligatorio obligatorio obligatorio obligatorio

Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Recepción y Conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio
Gimnasio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna o baños turcos	obligatorio	-	-
Hidromasajes	obligatorio	-	-
Áreas deportivas: cancha de tenis, cancha múltiple, frontón y otras instalaciones acorde con la ubicación geográfica	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Piscina para adultos	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Piscina para niños	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sala de juegos	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Actividades recreativas acorde a la ubicación geográfica a cargo de animadores profesionales	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Equipo de animadores profesionales	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de despacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de facsímil	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de lavado y planchado	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios de peluquería y de salón de belleza	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Tópico (espacio para atención de primeros auxilios)	obligatorio	obligatorio	botiquín
Área para venta de artículos diversos, souvenirs, artesanía local y otros acorde a la ubicación	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Cocina (porcentaje del comedor)	60 %	50 %	40 %
Áreas libres (porcentaje del área total del terreno)	70%	50%	40%
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	obligatorio
CONSIDERACIONES GENERALES			
<ul style="list-style-type: none"> - Los bienes muebles, acabados, espacios comunes, equipos mecánicos y la calidad de los servicios del hotel deben guardar relación con su categoría. - Las condiciones relativas a: Ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil. - Los Establecimientos de 5 Estrellas deben tener un mínimo de suites correspondiente al 5 % del número de habitaciones. - No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos como congresos, reuniones, u otros similares. - El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros. - Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo. - La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje. - Cuando el Establecimiento de Hospedaje ofrece el servicio de transporte a los huéspedes de los terminales al establecimiento o hacia otros lugares, las unidades deberán cumplir 			
<ul style="list-style-type: none"> con los requisitos técnicos y de seguridad exigidos en las normas vigentes sobre la materia. - Cuando los Establecimientos de Hospedaje estén obligados a tener estacionamientos privados, en caso de no contar con estos, deberán contratar una Playa de Estacionamiento a su local. <p>(1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. (2) El ingreso está referido al área de recepción. (3) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona. (4) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales.</p>			

ANEXO 7E
REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION DE ECOLOGDES
REQUISITOS MINIMOS

Nº de Cabañas o Bungalows independientes	12
Ingreso suficientemente amplio para el tránsito de huéspedes y personal de servicio	obligatorio
Recepción (1)	obligatorio
Dormitorios simples (m2)	11 m2
Dormitorios dobles (m2)	14 m2
Terraza	6 m2
Cantidad de servicios higiénicos por cabaña o bungalow (tipo de baño) (1)	1 privado - con ducha
Area mínima (m2)	4 m2
Las paredes del área de ducha deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	1.80 m de altura
Cabañas o bungalows (servicios y equipos)	
Ventilador	obligatorio
Estufa (2)	obligatorio
Linterna grande portátil operativa	obligatorio - 1 por cabaña o bungalows
Tacho para desperdicios en general	obligatorio
Tacho para residuos y/o material reciclable (identificado con símbolo)	obligatorio
Servicios Generales	
Agua debidamente procesada	obligatorio
Agua caliente de acuerdo al horario establecido y excepcionalmente a pedido del huésped (no se aceptan sistemas activados por el usuario)	obligatorio
Servicios higiénicos públicos diferenciados por sexos	obligatorio
Cambio regular de sábanas y mínimo (3)	diario
Cambio regular de toallas y mínimo (3)	diario
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio
Generación de energía eléctrica para emergencia en los lugares que cuentan con red de energía eléctrica	obligatorio
Limpieza diaria de los bungalows o cabañas del Ecolodge	obligatorio
Extintores de incendios ubicados en áreas debidamente señalizadas	obligatorio
Oficio central	obligatorio
Personal calificado (1)	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio
Guías especializados en Ecoturismo, conocedores de las comunidades nativas, la fauna y la flora locales	obligatorio
Sala de interpretación	obligatorio
Código de Ética a disposición de los huéspedes	obligatorio
Servicio de gastronomía priorizando la local	obligatorio
Botiquín de primeros auxilios, incluyendo sueros antiofídicos y otros animales ponzoñosos	obligatorio
Equipo de comunicaciones para casos de emergencia	obligatorio
CONSIDERACIONES GENERALES	
- El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros.	
- Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo.	
- La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje.	

<p>natural, con especial énfasis en la generación de energía, que preferentemente debe ser de fuentes renovables, como la solar, eólica, etc., así como implementar el manejo de sus residuos.</p> <p>- Los operadores de Ecolodges, son responsables de las aguas negras y la disposición de desechos que se produzcan como resultado de los residuos comerciales generados en sus instalaciones, de acuerdo a lo contemplado en la Ley N° 27314 Ley General de Residuos Sólidos.</p> <p>- En lugares que no cuenten con red de energía eléctrica se podrá exonerar el uso de artefactos eléctricos.</p>
(1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
(2) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.
(3) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales y otros.

ANEXO 7F
REQUISITOS MINIMOS PARA LA CLASIFICACION DE ALBERGUES
REQUISITOS MINIMOS
Ambientes de alojamiento, con servicios higiénicos diferenciados para uso exclusivo de los huéspedes
Ambientes de estar
Ambientes de esparcimiento
Comedor
Cocina
Servicios higiénicos públicos diferenciados por sexo
Equipo de seguridad contra incendios y siniestros
Equipo de comunicación con zonas urbanas
CONSIDERACIONES GENERALES
Las condiciones relativas a: Ventilación, zona de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a lo establecido en las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda.
- Los servicios higiénicos públicos se ubicarán en el hall de recepción o en zonas adyacentes al mismo.
- La edificación deberá guardar armonía con el entorno en el que se ubique el establecimiento de Hospedaje.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

ANEXO N° 7A

I.- INFORMACION DEL ESTABLECIMIENTO

1	Razón Social	<input type="text"/>				
2	Nombre Comercial	<input type="text"/>				
3	Dirección	<input type="text"/>				
4	Numero	<input type="text"/>	5	Localidad <input type="text"/>		
6	Distrito:	<input type="text"/>	7	Provincia: <input type="text"/>		
			8	Ubica. Geográfica: <input type="text"/>		
9	Representante Legal	<input type="text"/>		10	Docum. Identidad <input type="text"/>	
11	RUC de la empresa	<input type="text"/>	12	Teléfono <input type="text"/>	13	Monto Inversión <input type="text"/>
14	Pagina Web	<input type="text"/>		15	e-mail <input type="text"/>	

CLASIFICACION SOLICITADA

CLASE

CATEGORIA

II.- INFRAESTRUCTURA

16	N° de habitaciones/departamentos	<input type="text"/>	17	N° de ingreso de uso exclusivo de huéspedes (separado de servicios)	<input type="text"/>
18	N° de Salones (Indicar cada uno con su correspondiente medida:)				
<input type="text"/>					
19	Comedor - Cafetería				
<input type="text"/>					
20	Cafetería m²	<input type="text"/>			

21 HABITACIONES / DEPARTAMENTOS Y BAÑOS

TIPO	NUMERO	AREA	BAÑO

Utilizar tantas hojas como sea necesario

	SI	NO
<input type="checkbox"/> 22 Closet o guardarropa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 23 Alarma, detector y extintor de incendios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 24 Sistema de Climatización (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 25 Tensión 110 y 220 v	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 26 Paredes de todos los baños revestido con material impermeable (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 27 Tipo de material	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> 28 Agua fría y caliente con mezcladora las 24 horas en todos los baños.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 30 Equipo utilizado	<input type="text"/>	

III.- GENERALES

	SI	NO		SI	NO
<input type="checkbox"/> 31 Ascensores de uso publico (excluyendo sótano)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 40 Guardarropa - custodia de equipajes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 32 Ascensores de servicio (diferenciados, con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 41 Oficio por piso (con teléfono o similar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 33 Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 42 Recepción y conserjería (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 34 Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 43 Recepción y conserjería Separados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 35 Bar independiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 44 SS.HH públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 36 Cocina(porcentaje del comedor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 45 Diferenciado por sexo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m ² <input type="text"/>			<input type="checkbox"/> 46 Sistema de Climatización(1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 37 Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 47 Zona de mantenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 38 Estacionamiento frontal para vehiculos en transito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> 39 Generación de energía eléctrica para emergencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

1. Definiciones contenidas en el Reglamento de establecimientos de Hospedaje

IV.- SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO

EN HABITACIONES

	SI	NO
<input type="checkbox"/> 48 Atención habitaciones (24 horas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 49 Cambio diario de sabanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 50 Cambio diario de toallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 51 Frigobar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 52 Televisor a color	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 53 Teléfono con comunicación nacional e internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Dormitorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Baño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GENERALES

<input type="checkbox"/> 54 Atención de primeros auxilios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 55 Custodia de valores(individual o con caja fuerte común)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 56 Despacho de correspondencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 57 Facsímil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 28 Lavado y planchado (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 59 Llamadas , mensajes internos y contratación de taxis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 60 Peluqueria y salón de belleza (5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 61 Personal calificado (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 62 Personal uniformado (las 24 horas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 63 Teléfono de uso público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 64 N° Total de personal: <input type="text"/>		

Lima, de de

.....
Firma Representante Legal

(1)Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.

(5) Este servicio puede ser brindado mediante convenio con terceros:

FORMA Y CARACTERISTICA DE LAS PLACAS INDICATIVAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE



HOTEL



APART HOTEL



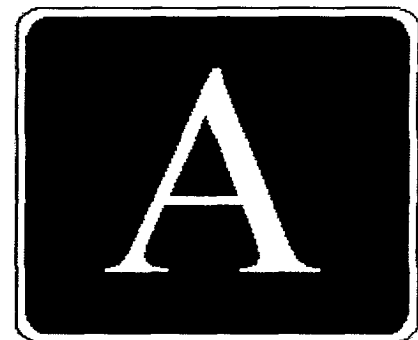
HOSTAL



RESORT



ECO LODGE



ALBERGUE

Color: Marco blanco o dorado (20 mm por lado)
Letras y Estrellas blancas, plateadas o doradas

Las estrellas deberán colocarse en la parte superior, y estarán centradas.

Dimensiones:
Estrellas de cinco (5) puntas : 57 mm de diámetro
Letras mayúsculas : 180 mm tipo Bodoni
Letras minúsculas : 120 mm tipo Bodoni
Lados del cuadrado : 400 mm