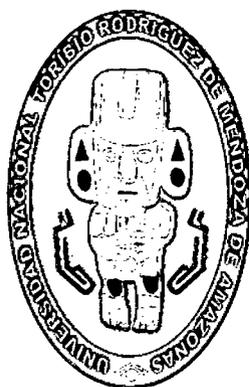


"AÑO DE LAS CUMBRES MUNDIALES EN EL PERÚ"

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ
DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y
ADMINISTRACIÓN**



**"EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL HOSTAL CASA
VIEJA - OCTUBRE 2008"**

**INFORME DE EXAMEN DE SUFICIENCIA ACADÉMICA
Para obtener el título profesional de:
LICENCIADO EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR : BACH. DONAYRE GARCÍA, HAYDEE
MELISSA**

CHACHAPOYAS, AMAZONAS PERÚ 2008



10.9 JUL 2012

**A la fuerza que me impulsa a ser
mejor cada día, al amor de mi vida,
mi hijo Ivan.**



10 9 JUL 2012

PENSAMIENTOS

La estabilidad y el progreso de la sociedad dependen en grado decisivo de la calidad humana de sus componentes. Arturo Illia

Las grandes decisiones de la vida humana tienen como regla general mucho más que ver con los instintos y otros misteriosos factores inconscientes que con la voluntad consciente y bien el sentido de razonabilidad. Carl Jung

Hay un nuevo entendimiento universal de que las fuerzas de mercado son esenciales para el desarrollo sostenible. Kofi Annan

El secreto de un negocio es que sepas algo que nadie mas sabe. Aristóteles
Onassis

El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad. Victor Hugo

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas fue creada el 18 de setiembre del 2000, con Ley N° 27347, con Resolución de Funcionamiento N° 114-2001-CONAFU.

Sus autoridades actuales son:

COMISIÓN DE GOBIERNO

- Dr. Manuel Alejandro Borja Alcalde
Presidente.
- Dr. Víctor Hugo Chanduví Cornejo
Vicepresidente Académico.
- Dr. Federico Raúl Sánchez Merino
Vicepresidente Administrativo.
- Lic. Enrique Pastor Vigil Angulo.
Profesor Secretario General-Docente

RESPONSABLES DE LAS CARRERAS PROFESIONALES

- Lic. León Montoya, Gladys Bernardita
Responsables de la Carrera Profesional de Enfermería
- Abog. Barton Sajami Luna
Responsable de la Carrera Profesional de Turismo y Administración.
- Mg. Ever Lázaro Bazán.

Responsable de la Carrera Profesional de Educación Primaria

- Ing. Miguel Angel Barrera Gurbillón.

Responsable de la Carrera Profesional de Ingeniería Agroindustrial

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR.

- Mg. Maritza Revilla Bueloth

Presidenta



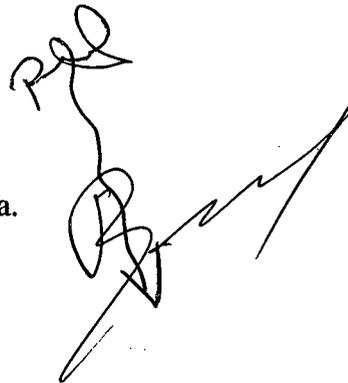
- CPC & Lic. Adm. Juan Manuel Buendía Fernández.

Secretario



- Lic. Ricardo Rafael Alva Cruz.

Vocal



- Abog. Barton Gervasi Sajami Luna.

Accesitario.

RESUMEN

Esta monografía configura el proceso administrativo aplicado en el Hostal Casa Vieja de la ciudad de Chachapoyas, para que de su análisis se visualice en primer lugar el análisis FODA de dicho negocio, y en segundo lugar colegir su desempeño gerencial.

Para cumplir con dicho propósito se realizó entrevistas directas a la Administradora del Hostal.

Este trabajo está hecho contra el tiempo pues corresponde a la modalidad de examen de suficiencia académica en un plazo máximo de 30 días.

Sin embargo la esencia de su intención es contribuir a la mejora de la calidad de servicio de dicho establecimiento hotelero aumentando al máximo el número de clientes y también brindar elementos de juicio para el mejor posicionamiento del negocio.

INTRODUCCIÓN

La presente monografía titulada “El Proceso Administrativo en el Hostal Casa Vieja” de la ciudad de Chachapoyas a octubre 2008 tiene como gran objetivo indagar y dar a conocer los aspectos teóricos, prácticos del Proceso Administrativo para que como consecuencia de esta investigación pueda configurarse un análisis FODA de dicho negocio hotelero.

La modalidad empleada en esta monografía esta prevista por CONAFU a ser hecha en 30 días calendarios, por eso mismo, y realmente, no es una tesis clásica sino una monografía, aunque la hipótesis implícita es visualizar la performance gerencial del negocio aludido y podría mejorarse siempre y cuando se optimice su Proceso Administrativo.

Por tanto, la limitación fundamental de esta monografía es el reducido tiempo que no permite profundizar la investigación como cualquier tesis clásica. Asimismo, en nuestro medio la bibliografía sobre el proceso administrativo aplicado a los hoteles no es profusa.

Entonces, los alcances de este trabajo son superficiales, más no por eso dejan de escudriñar algunos aspectos teóricos y otros aspectos prácticos del proceso administrativo aplicado a un hostal, vale decir a la parte medular del negocio en una ciudad turísticamente incipiente como Chachapoyas, donde pareciera que todo esta por hacerse aún.

Dice el refrán “caminante no hay camino, se hace camino al andar” (Antonio Machado).

Con esta humilde monografía se pretende brindar luces para aclarar la problemática administrativa turística del Hostal Casa Vieja.

ANTECEDENTES.

1. Antecedentes a Nivel Internacional.

- A principios del siglo XX, el industrial francés Herri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, dos profesores de la UCLA emplearon las palabras planificar, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar como marco para un libro del texto de administración que, sin lugar a duda, fue el más vendido en esta materia a lo largo de 20 años. Los libros de texto que gozan de mayor popularidad siguen girando en torno a los procesos administrativos, aunque normalmete se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. (Robbins, S. (2002) **Fundamentos de la Administración**. Tercera Edición. Edit. Prentice Hall. México).
- Organización es un proceso gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización (STONER, J. (1996) **Administración**. Sexta edición. Edit Pretice Hall. México).

2. Antecedentes a Nivel Nacional.

- El análisis externo se refiere a la identificación de los elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial.
El análisis interno es el análisis de todos los elementos bajo el control de la gestión gerencial presentes en el día a día de la organización. (RETAMOZO NAVARRO P. /"Planificación estratégica de la automatización de procesos administrativos"/

Licenciado en Investigación Operativa”/ Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

- El éxito del hotel que hace uso del marketing de relaciones radica en lo eficiente que sea el segmento de su mercado y las fuerzas que específicamente se les dirija. De esta forma la investigación busca estudiar los esfuerzos del marketing de relaciones dirigidos a los huéspedes de negocios. (SUITO CARDOZA P. y TORRES FLORES, A./ “Mejora de la calidad del servicio para incrementar la lealtad de los huéspedes hacia el Hotel Torre Blanca”/ Magíster en Operaciones y Logística./ Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas).

3. Antecedentes a Nivel Local.

- Las decisiones estratégicas se refieren al medio y largo plazo, aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano. Un aspecto clave es que mientras en las decisiones operativas se tratan de reaccionar a problemas que se presentan, las decisiones estratégicas requiere proactividad, es decir anticiparse a la aparición de malos síntomas. (BUENDÍA, J.; CISNEROS, H. ; SALAZAR, S./ “Evaluación de las estrategias de marketing aplicadas por las empresas prestadoras del servicio de hospedaje en el distrito de Chachapoyas durante el año 2007 ”/ Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas/ Carrera Profesional de Turismo y Administración/2008)

III. CUERPO O TEXTO DEL INFORME.

1. OBJETIVOS.

- Diagnosticar la situación del Proceso Administrativo y sus fases en el Hostal Casa Vieja.
- Establecer el FODA del Proceso Administrativo tal como se da en el Hostal Casa Vieja.
- Establecer las bases para el logro de la eficiencia, eficacia en el Proceso Administrativo en el Hostal Casa Vieja.

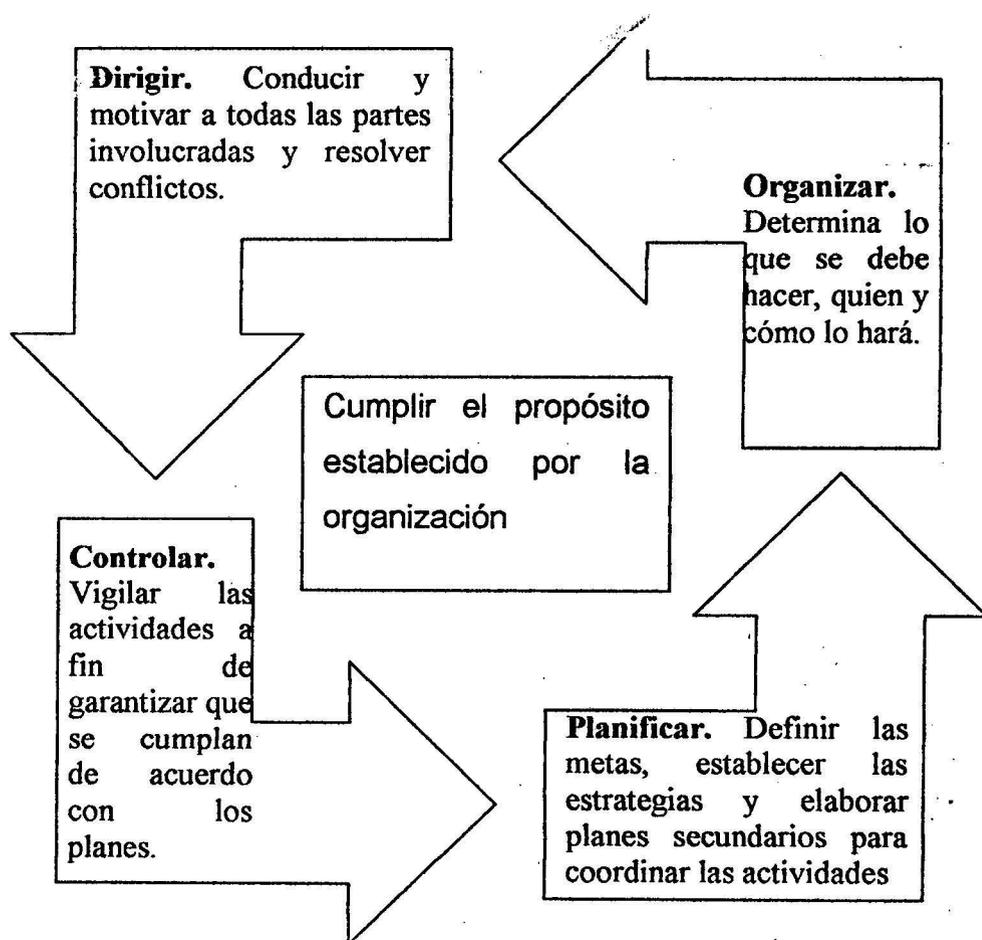
2. ASPECTO TEÓRICO.

2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.

A principios del siglo XX, el industrial francés Herri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. A mediados de la década de 1950, dos profesores de la UCLA emplearon las palabras planificar, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar como marco para un libro del texto de administración que, sin lugar a duda, fue el más vendido en esta materia a lo largo de 20 años. Los libros de texto que gozan de mayor popularidad siguen girando en torno a los procesos administrativos, aunque normalmete se concentran en las cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar.(Robbins, S.2002,P.6)

En Alicia en el País de las Maravillas, el gato de Cheshire dice: si uno no tiene demasiado interés por llegar a alguna parte, entonces no importa el camino que siga. Dado que las organizaciones existen por un objetivo concreto, entonces alguien debe definir ese objetivo y los medios para cumplirlos. Ese alguien es un gerente. Planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar

esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.



- Fuente: ROBBINS,S.(2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. Mexico.

Los gerentes también se encargan de diseñar la estructura de la organización. Esta actividad se llama organizar. Organizar incluye determinar tareas que se llevarán a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutará cómo estarán agrupadas, quien depende de quien y donde serán tomadas las decisiones.

Sabemos que toda organización está formada por personas y que parte de la labor de un gerente consiste en dirigir las y coordinarlas. La actividad de dirigir es otro componente de la administración. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven conflictos entre los miembros.

La última actividad de los gerentes es controlar. Después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, el gerente debe asegurarse de que las cosas marchen como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad. Si se llegaran a presentar desviaciones sustantivas, el gerente será el responsable de volver a llevar a la organización por el buen camino. Cuando hablamos del proceso de controlar, nos referimos a éste método de vigilar, comparar y corregir (Robbins. S. 2002, p. 6 - 7).

2.1.1. PLANIFICACIÓN

Debido al entorno cambiante que afrontan las organizaciones como los cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos, etc., es necesario la planificación en las organizaciones; no se pueden

dejar las cosas al azar, si se quiere la supervivencia de la organización.

Planificar es definir objetivos, crear estrategias y jerarquizar planes para coordinar las actividades que debe seguir la organización en un esfuerzo coordinado para lograr con eficiencia los objetivos de esta.

La planificación es importante y necesaria porque proporciona una dirección en la organización, además de disminuir las repercusiones del cambio y reducir el desperdicio y el exceso estableciendo normas que faciliten el control de las actividades en la organización.

Proporciona dirección tanto en los gerentes como en los demás trabajadores, todos los miembros de la organización deben conocer y entender el propósito de esta para proporcionar sus aportes con la finalidad de lograr sus objetivos coordinando el trabajo en equipo.

Disminuye las repercusiones del cambio ya que la planificación esta enmarcada a futuro, es decir, ayuda a anticipar los cambios y a considerar sus repercusiones para que esta no cause desestabilidad en la organización.

La planificación también reduce la cantidad de actividades que implican un desgaste inútil. Si se coordina esto antes que ocurra podremos antecedernos a estos desperdicios y excesos de manera que podamos evitarlos para el bienestar de la organización; cuando los fines y los medios son claros las ineficiencias son evidentes y previsibles.

Todos los planes persiguen objetivos o normas que facilitan el control; la planificación compara el desempeño de los trabajadores de la organización

con los objetivos establecidos detectando desviaciones significativa para tomar medidas correctivas, si no hubiera una previa planificación sería imposible un control eficaz.

La planificación se clasifica según su intención (planes estratégicos o planes operativos), según el marco de tiempo (planes de corto plazo y planes de largo plazo), según su especificidad (planes de curso general o planes específicos) y según su frecuencia de uso (planes únicos o planes permanentes), pero todas estas clasificaciones son interdependientes, existe mucha relación entre ellas debido a que los planes estratégicos son de largo plazo , orientables y son únicos , por otro lado los planes operativos tiene un marco de tiempo corto son mucho mas específicos y son permanentes.

(Robbins, S.2002,P.81-82)

PLANES ESTRATÉGICOS

Son planes que abarcan a toda la organización y establecen los objetivos generales y la posicionan según su entorno, es decir, los planes estratégicos mueven los esfuerzos de todos los miembros de la organización para alcanzar sus metas. los planes estratégicos tienen un marco de tiempo amplio, son planes de largo plazo ya que están orientados a metas generales de la organización . (Robbins, S.2002,P.84)

PLANES OPERATIVOS

También llamados planes tácticos, este tipo de planes especifica con detalles las actividades que se deberán seguir para alcanzar los objetivos generales de la organización. Los planes tácticos

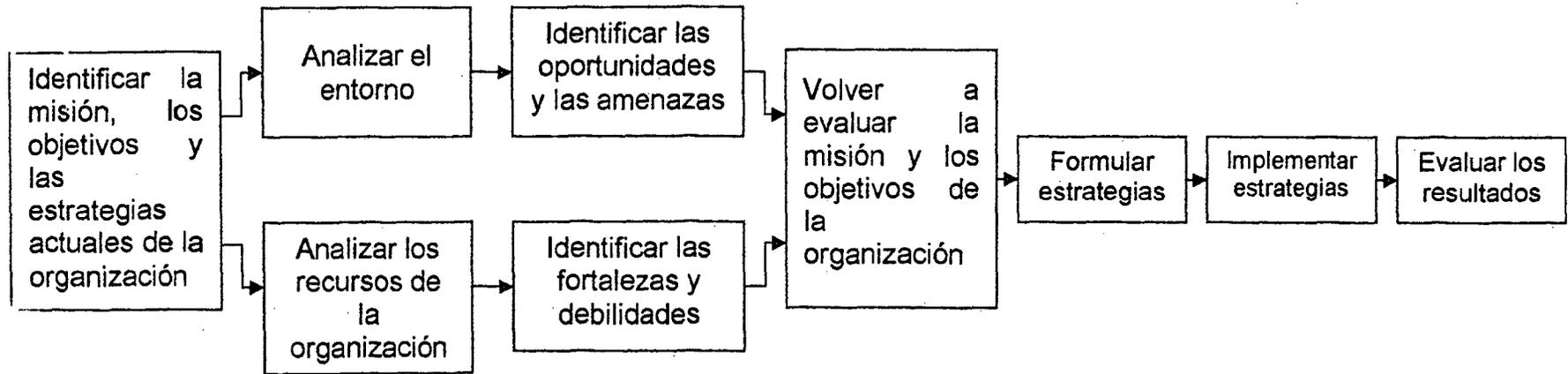
tienen un marco de tiempo corto, es decir, incluyen planes diarios, semanales, mensuales, son planes mucho más específicos y son permanentes debido a su marco de tiempo.

(Robbins, S.2002,P.84)

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder desarrollar su estrategia, los miembros de la organización primero tienen que identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Para que una organización tenga una buena planificación es necesario ampliar el proceso de la administración estratégica. (Robbins, S.2002,P.90)



Fuente: ROBBINS,S.(2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. Mexico.

1. Todas las organizaciones tienen una declaración de misión. Tener que definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el alcance de sus productos o servicios con sumo cuidado.

Establecer la naturaleza del negocio propio es tan importante para las organizaciones no lucrativas, como para las empresas mercantiles.

Una vez que la organización haya identificado la misión, podrá dirigir la vista al exterior de la compañía para asegurarse de que su estrategia es acorde al entorno. (Robbins, S.2002,P.90)

2. Los gerentes de todas las organizaciones deben averiguar que pretenden sus competidores, que leyes en proyecto podrían afectarlas, que desean sus clientes y cómo es la oferta de trabajo en los lugares donde operan. Si analizan el contexto externo, los gerentes estarán en mejor posición para definir las estrategias disponibles que se ajusten mejor a su entorno.

El paso 2 del proceso estratégico termina cuando la gerencia ha entendido debidamente lo que está ocurriendo en su entorno y conoce las tendencias importantes que podrían afectar sus operaciones. Las actividades para estudiar el entorno y de información sirven para saber lo que hace la competencia. (Robbins, S.2002,P.91)

3. Tras analizar el entorno y averiguar algunas cosas, la gerencia debe evaluar lo que ha encontrado en términos de las oportunidades, que podrá explotar la organización, y las amenazas que tendrá que afrontar, las oportunidades son los factores positivos del entorno externo y las amenazas son los negativos.

Sin embargo, el mismo entorno puede ofrecer oportunidades a una organización, pero representan amenazas para otra dentro de la misma industria o una similar, debido a que tienen distintos recursos o enfoques. (Robbins, S.2002,P.93)

4. Evaluar sus recursos internos. Este cuarto paso obliga a la gerencia a reconocer que los recursos y las habilidades de una organización, independientemente de cuán grande y poderosa sea, la limitan de alguna manera, el análisis debe desembocar en una evaluación clara de los recursos internos de la organización, como capital, habilidades de los trabajadores, patentes y demás, asimismo debe señalar cuáles son las capacidades de los departamentos de la organización, como capacitación y desarrollo, marketing, contabilidad, recursos humanos, investigación y desarrollo y sistemas de información administrativa. (Robbins, S.2002,P.94)

5. Es necesario entender la cultura de la organización, así como las fortalezas y debilidades de dicha cultura, los gerentes deben saber que las culturas fuertes y débiles producen distintos efectos en la estrategia y que el contenido de una cultura tiene grandes repercusiones en el contenido de la estrategia.

Al unir los elementos externos del paso 2 y 3 con los internos del paso 4 y 5 obtenemos el “ANÁLISIS FODA” (Robbins, S.2002,P.94)

6. Luego del análisis FODA, se vuelve a evaluar la misión y los objetivos en base a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para saber realmente si son realistas o si requieren modificaciones.

Si el curso general de la organización requiere cambios, seguramente se originarán aquí. De lo contrario, si no hay necesidad de cambiar nada, la gerencia está preparada para, de hecho, empezar a formular las estrategias. (Robbins, S.2002,P.95)

7. La gerencia debe elaborar y evaluar diversas estrategias y, de ahí, elegir un conjunto que sea compatible con cada nivel, y que permita a la organización capitalizar debidamente los recursos y las oportunidades que existen en el entorno.

(Robbins, S.2002,P.95)

8. El penúltimo paso del proceso de administración estratégica es la implementación. Un plan estratégico puede ser verdaderamente bueno, pero si no se implementa correctamente no se tendrá éxito. El liderazgo de la alta gerencia es un ingrediente necesario para que una estrategia tenga éxito (Robbins, S.2002,P.99)

9. Por último está la evaluación de los resultados; evaluar si las estrategias han sido efectivas o si requieren de algún cambio o ajuste, cuales son estos y como se aplicarán. (Robbins, S.2002,P.99)

LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones por lo general se describe como “elegir una entre varias alternativas”. La toma de decisiones empieza al identificar un problema, sigue con la elección de una alternativa que podría solucionar el problema y termina con la evaluación de la eficacia de la decisión.

Toda persona que toma una decisión imprime una serie única de características personales a sus esfuerzos por

resolver un problema. Por ejemplo el gerente creativo, que aguanta bien la incertidumbre, probablemente presentará alternativas para su decisión y también las evaluará de otra manera que una persona más conservadora y menos proclive a aceptar riesgos. Como resultado de esta información, los investigadores han tratado de identificar los distintos estilos para tomar decisiones:

Directivo, analítico, conceptual y conductual.

El estilo directivo para la toma de decisiones se caracteriza por poca tolerancia ante la ambigüedad y una forma racional de pensar. Estas personas son lógicas y eficientes y, por lo general, toman decisiones rápidas, enfocadas a corto plazo.

El estilo analítico para tomar decisiones se caracteriza por una gran tolerancia a la ambigüedad, combinada con una forma racional de pensar. Estas personas prefieren tener información completa antes de tomar su decisión. En consecuencia, analizan cuidadosamente muchas alternativas.

El estilo conceptual para tomar decisiones representa a la persona que suelen tener una perspectiva muy amplia y que analizan muchas alternativas. Estas personas suelen enfocarse a largo plazo y, con frecuencia, buscan soluciones creativas.

El estilo conductual refleja a la que razona de manera intuitiva, pero que tolera muy poca incertidumbre. Estas personas trabajan bien con otras, están abiertas a las sugerencias y se preocupan por las que trabajan con ellas. (Robbins, S.2002,P.115)

LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.

Las decisiones en grupo son muy importantes y tiene efectos de largo alcance para sus actividades y el personal que se toman en grupo. Es rara la organización que, en

algún momento, no ha usado comités, fuerzas de tarea, jurados dictaminadores, equipos de trabajo o grupos similares como vehículo para tomar decisiones.

Las decisiones individuales y las de grupo tienen su propia serie de fortalezas. Ni unas ni otras son ideales para todas las situaciones.

Las decisiones de grupo proporcionan información más completa que las individuales. Un grupo aportará una variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión que la persona que actúa sola. Los grupos también generan más alternativas. Debido a que los grupos cuentan con más información, y más variada, pueden identificar más alternativas que un solo individuo. La cantidad y la variedad de la información son mayores cuando los miembros del grupo representan a distintas especialidades. Es más, la toma de decisiones en grupo aumenta la aceptación de una solución. Muchas decisiones fracasan después de haber elegido, finalmente una opción por que las personas no aceptan la solución. Sin embargo, si las que se verán afectadas por cierta solución, y que ayudarán a implementarla, participan en la decisión, es más probable que la acepten y que alienten a otros a hacerlo. Por último, este proceso aumenta la legitimidad. El proceso de la toma de decisiones en grupo es congruente con los ideales de la democracia; por consiguiente, las decisiones tomadas en grupo pueden ser percibidas como algo más legítimo que las tomadas por una sola persona. El hecho de que ésta decida sola, tenga un poder total y no haya consultado con otras crea la percepción de que la decisión fue tomada de forma autocrática y arbitraria.

Sin embargo, hay que tener presente que las decisiones de grupo no dejan de tener sus inconvenientes. En primer término, consumen mucho tiempo. Se requiere tiempo para integrar un grupo. Además la interacción que ocurre

cuando el grupo está formado muchas veces resulta ineficiente. Los grupos casi siempre necesitan más tiempo para llegar a una solución que el tiempo que requeriría una persona sola para decidir. Cuando los miembros de un grupo no están perfectamente equilibrados, quizá también domine la minoría. Estas personas tal vez tengan otro rango en la organización o distinta experiencia, conocimiento del problema, influencia en otros miembros, habilidad oratoria, confianza en si mismos y demás. Este desequilibrio presenta la oportunidad de que uno o varios miembros dominen a los demás del grupo. Cuando una minoría domina al grupo muchas veces tiene demasiada influencia en la decisión final.

Otro problema se llama pensamiento de grupo, es decir un tipo de conformidad, en cuyo caso los miembros del grupo se callan las opiniones divergentes, minoritarias o impopulares para dar la impresión de que están de acuerdo. Por ello, el pensamiento de grupo afecta los razonamientos críticos de éste y, al final de cuentas perjudica la calidad de la decisión final.

Los miembros de grupo comparten la responsabilidad, pero en realidad, la responsabilidad que le corresponde a un miembro determinado está muy diluida.

El pensamiento de grupo se refiere a una situación en la cual la capacidad del grupo para evaluar las alternativas con objetividad y para llegar a una decisión de calidad está en juego. Debido a las presiones para llegar a un consenso, los grupos muchas veces impiden que las personas evalúen en forma crítica las posiciones poco usuales, minoritarias o impopulares. En consecuencia, la eficiencia mental de la persona, la comprobación de la realidad y los juicios morales sufren deterioro.

En algunos casos el pensamiento de grupo si entorpece la toma de decisiones. Sin embargo, el pensamiento de grupo

se reduce cuando el grupo está unido, fomenta las discusiones abiertas y tiene un líder imparcial que pide la participación de todos los miembros.

Hay tres maneras de conseguir que la toma de decisiones en grupo sea más creativa: la lluvia de ideas, la técnica nominal de grupo y las juntas electrónicas. (Robbins, S.2002,P.128-130)

1. La lluvia de ideas.

La lluvia de ideas es una técnica relativamente sencilla que permite superar las presiones para conseguir una conformidad, y que detienen el desarrollo de alternativas creativas. Se trata de un proceso para generar ideas que propicia, específicamente, la presentación de una y todas las alternativas, pero al mismo tiempo evita las críticas contra ellas. El líder del grupo enuncia el problema con claridad, de modo que todos los participantes lo entiendan. A continuación, los miembros “expresan libremente”, tantas alternativas como les resulte posible, en un plazo determinado. Las críticas no están permitidas y todas las alternativas son registradas para discutir las y analizarlas más adelante. Sin embargo, la lluvia de ideas tan sólo es un proceso para generar ideas. (Robbins, S.2002,P.131)

La técnica nominal de grupo.

La técnica nominal de grupo restringe las discusiones durante el proceso de la toma de decisiones, de ahí su nombre. Los miembros del grupo deben estar presentes, como en una junta tradicional del comité, pero se requiere que operen en forma independiente. Escriben, en secreto, una lista de áreas problemáticas generales o de posibles soluciones para un problema. La gran ventaja de esta técnica es que permite que el grupo se reúna formalmente,

pero no registre el razonamiento independiente, como ocurre tantas veces con la interacción del grupo tradicional. (Robbins, S.2002,P.131)

2. Junta Electrónica.

El enfoque más reciente para la toma de decisiones en grupo mezcla la técnica nominal del grupo y una sofisticada tecnología de computadoras, y se conoce como una junta electrónica.

Cuando la tecnología para la junta ha sido instalada, el concepto resulta muy sencillo. Hasta 50 personas se sientan en torno a una mesa en forma de herradura, la cual está vacía con excepción de una serie de computadoras. Los temas son presentados a los participantes y éstos mecanografían sus respuestas para que aparezcan en las pantallas de sus computadoras. Los comentarios individuales, así como los votos acumulados, son proyectados en una pantalla ubicada en la sala.

Las grandes ventajas de las juntas electrónicas son el anonimato, la sinceridad y la velocidad. Los participantes pueden escribir, en forma anónima, el mensaje que quieran y éste aparecerá en la pantalla, para que todos lo vean con sólo oprimir una tecla de su teclado. Esto permite que las personas sean tremendamente sinceras, sin sanción alguna. Además es rápido, desaparecen las charlas intrascendentes, no hay digresiones en los análisis y muchos participantes pueden “hablar” al mismo tiempo sin interrumpir a otros (Robins, S. 2002, p.131).

2.1.2. ORGANIZACIÓN

Organización es un proceso gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los

gerentes querrian. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

(STONER, J.1996, P.345)

- 1) Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- 2) Cambiar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- 3) Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- 4) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación. (STONER, J.1996, P.345)

DIVISIÓN DEL TRABAJO.

La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. Se usa el término división del trabajo en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir.

La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajos. Las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses.

La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador sólo es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación, es decir, la ausencia de una sensación de control. El aburrimiento puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. El ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral. (STONER, J.1996, P.346)

DEPARTAMENTALIZACIÓN.

Los gerentes suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos.

La departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". (STONER, J.1996, P.348)

JERARQUÍA.

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la calidad de personas y departamentos que podían manejar con eficiencia. Esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia

llamado tramo de control o tramo de administración) el tramo de control administrativo significa la calidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como Director General (DG), Presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extienden demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizá se vea afectada también. En un departamento donde una docena de empleados o más están clamando porque sus gerentes les proporcionen retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por

necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de la administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base. (STONER, J.1996, P.348)

COORDINACIÓN.

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tensión de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de independencia que existe entre las personas de las diversas unidades que la realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se puedan beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que se establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación. (STONER, J.1996, P.351)

DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN.

Diferenciación, es la diferencia de actitudes y estilos para trabajar, que surgen en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.

(STONER, J.1996, P.351)

Lawrence y Lorsch han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y la forma de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad. En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo diferente. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los estilos interpersonales. Por ejemplo, en producción donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Por último la formalidad de los departamentos puede ser diferente. Mientras que una unidad de producción quizá necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales.

En lugar del término coordinación, Lawrence y Lorsch usan integración para describir la medida en que los miembros de

diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras que los departamentos deberían cooperar y sus tareas deberían estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas.

Quizá sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los prepararán. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de venta y de publicidad será afectado en forma negativa (Stoner, J. 1996, p. 352-353).

DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Estructura Simple.

La estructura simple es una organización que parece estar muy poco estructurada. Es decir, tiene poca especialización laboral, pocas reglas que rigen las operaciones y una autoridad centralizada en una sola persona: el dueño, la estructura simple es una organización “plana”, la cual por lo general tiene dos o tres niveles verticales y un conjunto laxo de empleados que gozan las facultades, además de que la autoridad para tomar decisiones esta centralizada en ellos mismos.

Las fortalezas de la estructura simple son evidentes. Es rápida, flexible, no es caro mantenerla y la responsabilidad que corresponde a cada uno esta muy clara. No obstante, sólo es efectiva para organizaciones pequeñas. Va dejando de ser adecuada a medida que la organización crece, porque tiene pocas políticas o reglas para guiar sus operaciones y está muy centralizada, lo que produce un exceso de información en la cúspide. Conforme va aumentando el tamaño, la toma de decisiones se va haciendo más lenta y, con el tiempo, incluso puede llegar a un punto muerto si el

único ejecutivo quiere seguir tomando todas las decisiones. Si no se cambia la estructura, y se adapta al tamaño, es probable que la empresa pierda fuerza y, a la larga, quiebre. La otra debilidad de la estructura simple es el enorme riesgo que representa: si algo le ocurriera al dueño – gerente, entonces se perdería el centro de información y de toma de decisiones. (ROBBINS, S.2002,P.169)

La Estructura Funcional.

La estructura funcional simplemente amplía la orientación funcional para convertirla en la forma predominante en toda organización. La gerencia puede optar por organizar su estructura agrupando las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad. La fuerza de la estructura funcional radica en las ventajas que se derivan de la especialización laboral. Reunir a las especialidades produce economías de escala, reduce la duplicación del personal y equipo y hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos porque les brinda la oportunidad de hablar el mismo idioma con sus compañeros. La debilidad más evidente de la estructura funcional, sin embargo, es que la organización con frecuencia pierde de vista sus mejores intereses, en aras de conseguir las metas funcionales. No existe una función enteramente responsable de los resultados, por lo tanto los miembros de las funciones individuales se aíslan y saben muy poco de lo que están haciendo las personas que están en otras funciones. (ROBBINS, S.2002,P.170)

La estructura divisional.

La estructura divisional es un diseño de la organización, compuesto por unidades o divisiones autocontenidas. En casi todas las estructuras divisionales, las oficinas centrales ofrecen servicios de apoyo a las divisiones, por ejemplo servicios financieros y jurídicos. La oficina central también actúa como supervisor externo para coordinar y controlar

las distintas divisiones, las divisiones son autónomas, pero dentro de determinados parámetros.

La ventaja principal de la estructura divisional es que se concentra en los resultados. Los gerentes de división tienen plena responsabilidad de un producto o servicio. La estructura divisional también libera a la oficina central de tener que ocuparse con respecto a los detalles diarios de las operaciones, para que preste atención a la planificación estratégica y de largo plazo. La desventaja mayor de la estructura divisional es que duplica las responsabilidades y los recursos. Por ejemplo, cada división podría tener un departamento de investigaciones de mercado. En ausencia de divisiones autónomas, todas las investigaciones de mercado de la organización podrían estar centralizadas y serían realizadas a un costo mucho menor del que requiere la divisionalización. Por lo tanto, la forma divisional duplica funciones, aumenta los costos de la organización y disminuye su eficiencia. (ROBBINS, S.2002,P.170)

Estructura Matriarcal.

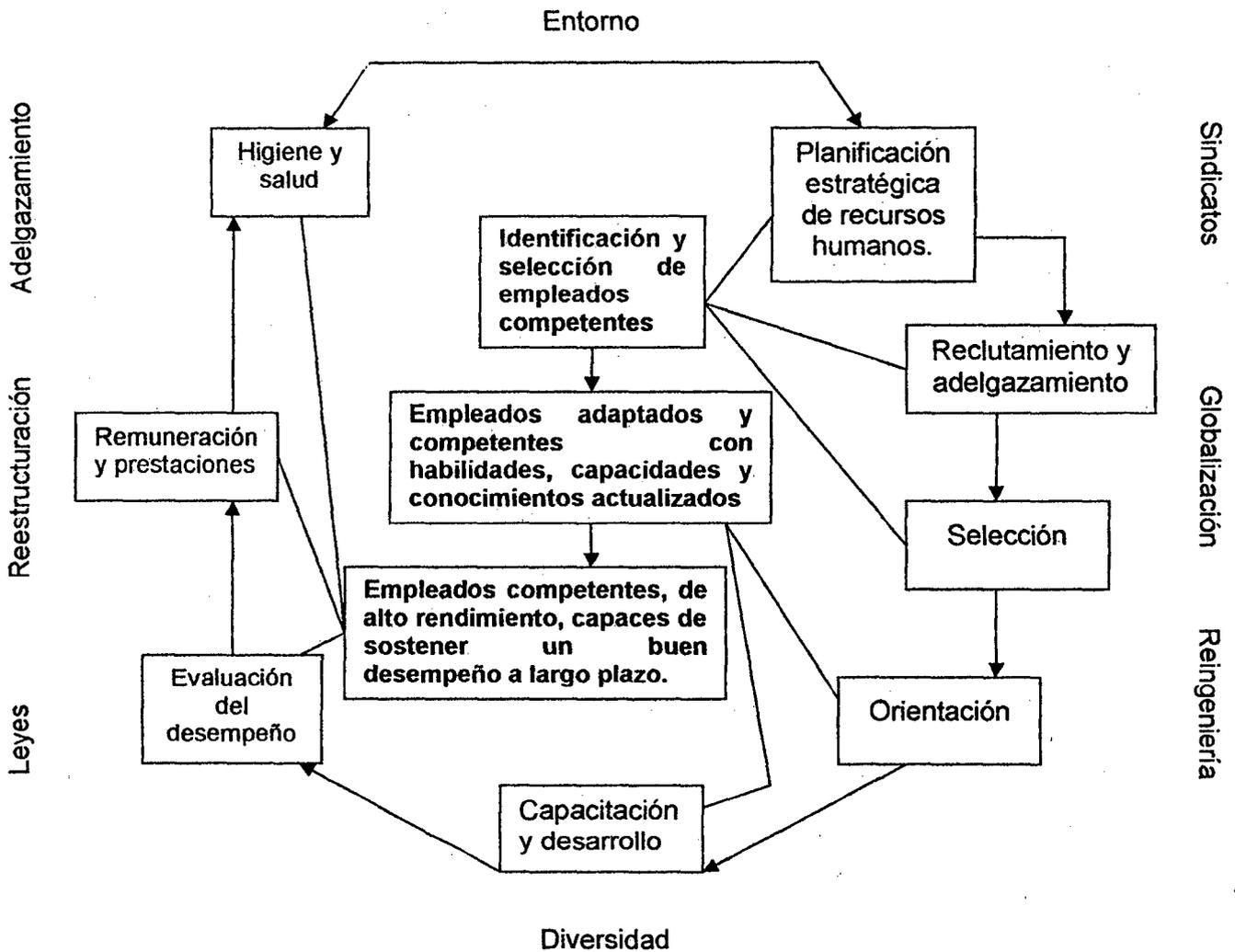
Organización mediante la cual se designa a los especialistas de los departamentos funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos, encabezados por un gerente del proyecto. (ROBBINS, S.2002,P.170)

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH).

La calidad de una organización está determinada, en gran medida por la calidad de las personas que emplea. El éxito de casi todas las organizaciones depende de que éstas encuentren empleados que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar debidamente las tareas y alcanzar las metas estratégicas de la compañía. Las decisiones y los métodos de integración del personal y de

administración de recursos humanos son fundamentales para asegurarse de que la organización contrate al personal adecuado y lo retenga. (ROBBINS, S.2002,P.184)

La administración de recursos humanos es un proceso que presenta ocho elementos fundamentales:



- Fuente: ROBBINS,S.(2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. Mexico.

Cuando estos ocho elementos son ejecutados correctamente colocan en la organización a empleados competentes y de alto rendimiento, capaces de sostener su nivel de desempeño a largo plazo.

Los primeros tres pasos son: planificar el empleo, sumar personal mediante el reclutamiento y restar personal mediante el adelgazamiento, y seleccionar a los empleados. Cuando las organizaciones desempeñan estos pasos debidamente, podrán identificar y seleccionar a empleados competentes, que ayudarán a las organizaciones a seguir su dirección estratégica, así pues, una vez que la organización ha establecido su estrategia y ha diseñado su estructura, llega el momento de agregar a las personas. Éste es uno de los roles más importantes de la ARH, el cual ha centrado la importancia de los gerentes de recursos humanos dentro de la organización.

Cuando hayamos seleccionado a personas competentes, tendremos que ayudarlas a adaptarse a la organización y asegurarnos que mantengan actualizados sus conocimientos y habilidades para el trabajo. Lo conseguiremos a través de la orientación, la capacitación y el desarrollo. Los últimos pasos del proceso de la ARH tienen el propósito de identificar las metas del desempeño, corregir los problemas del desempeño si fuera necesario y ayudar a los empleados a sostener un nivel alto de desempeño a lo largo de toda su vida laboral. Algunas de estas actividades son la evaluación del desempeño, la remuneración y las prestaciones, así como la higiene y la seguridad en el trabajo. (Robbins, S. 2002, P. 186)

PROCESO DE CAMBIO.

Lewin también estudió el proceso para producir cambios efectivos. En su opinión la mayor parte de sus actividades para cambiar fracasan por dos motivos. En primer lugar, la gente no está dispuesta a (o no puede) alterar actitudes y conductas establecidas de tiempo atrás. Dígame a un gerente que debe aprender una técnica analítica nueva, y con toda seguridad, el gerente aceptará la sugerencia.

Dígale al mismo gerente que es demasiado agresivo o irónico en su trato y quizá se moleste o se oponga al cambio.

Lewin creía que, tras un breve lapso de tratar de hacer las cosas de otra manera, cuando se deja solas a las personas, éstas tienden a volver a sus patrones conductuales acostumbrados. Con objeto de superar obstáculos de este tipo, Lewin elaboró un modelo de tres pasos consecutivos para el proceso de cambio. Este modelo, más adelante perfeccionado por Edgar H. Schein y otros, se puede aplicar, por igual, a personas, a grupos o a organizaciones enteras. Se trata de descongelar el patrón presente de conducta, de “cambiar” o desarrollar un patrón nuevo de conducta y, después, de “recongelar” o reforzar la nueva conducta.(STONER, J.1996,P.457)

- 1) **Descongelar.** Implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización la puedan ver con facilidad y aceptarla.
- 2) **Cambiar.** Implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas. Un agente de cambio especializado dirige a las personas, los grupos, o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevos, por medio de los procesos de identificación y de interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.
- 3) **Recongelar.** Significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

Los agentes de cambio pueden ser miembros de la organización o asesores contratados en el exterior. En el caso de programas de cambios extensos y complejos, contratar a un asesor externo tiene muchas ventajas. En primer lugar, el asesor externo suele contribuir con su experiencia y sus habilidades especializadas. En segundo, el asesor, no será distraído por las responsabilidades diarias de las operaciones. En tercero, en su calidad de extraño, el asesor quizá tenga más prestigio e influencia que un conocido del interior. En cuarto, como el asesor no tiene ningún interés invertido en la organización, puede ser más objetivo que un elemento interno y encontrar menos problemas para ganarse la confianza de los empleados (Stoner, J. 1996,p. 457).

ADMINISTRACIÓN DE LOS CAMBIOS Y LAS INNOVACIONES.

El cambio es una modificación en el entorno, la estructura, la tecnología o el personal de la organización. Si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería relativamente fácil. La planificación sería algo muy sencillo porque el mañana sería igual al presente. El problema del diseño de la organización estaría resuelto. Debido a que no habría incertidumbre en el entorno, no existiría la necesidad de adaptación. Todas las organizaciones tendrían una estructura rígida. Asimismo, la toma de decisiones resultaría mucho más sencilla, porque podríamos predecir el resultado de cada alternativa con una enorme precisión. (ROBBINS, S.2002,P.230)

La tecnología que crea la necesidad de cambiar. En el nuevo milenio, Internet y el e-commerce han cambiado nuestra forma de obtener la información y vender productos y los cambios económicos afectan a casi todas las organizaciones

como internas. Estas fuerzas internas suelen tener su origen, principalmente en las operaciones internas de la organización o en las repercusiones de los cambios externos. (ROBBINS, S.2002,P.231)

Una persona se resistiría a cambiar por 3 razones: la incertidumbre, la preocupación, por la posibilidad de una pérdida personal y la idea de que el cambio no es para bien de la organización. Los cambios sustituyen lo conocido por lo incierto y lo ambiguo.

La otra causa de resistencia es el temor a perder algo que uno tiene. El cambio es una amenaza para lo que se ha invertido, cuanto más hayan invertido las personas, más se resistirán a cambiar, porque temen perder su posición, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal y otros beneficios que aprecian. Por eso los empleados antiguos se resisten más al cambio que los relativamente nuevos. Por regla general, los antiguos han invertido más, tienen más que perder al adaptarse al cambio. (ROBBINS, S.2002,P.236)

TÉCNICAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Técnica	Cuando usarla	Ventaja	desventaja
Educación y comunicación	Cuando la resistencia se debe a falta de información	Aclarar malos entendidos.	Tal vez no funcione si las partes carecen de confianza y credibilidad.
Participación	Cuando los que se resisten cuentan con experiencia para hacer una aportación	Aumenta el "involucramiento" y la aceptación	Toma mucho tiempo; podría terminar en una mala solución.
Facilitación y apoyo	Cuando las personas que se	Puede facilitar los ajustes necesarios.	Cara; su éxito no está garantizado.

	resisten tienen muchos temores y angustias.		
Negociación	Necesaria cuando la resistencia sale de un grupo poderoso.	Puede “conseguir” el compromiso.	Puede tener un costo muy caro; abre la puerta para que otros también presionen.
Manipulación y cooptación	Cuando se requiere el apoyo de un grupo poderoso.	Camino fácil y barato para conseguir apoyo.	Puede salir el tiro por la culata y provocar que el agente de cambio pierda credibilidad.
Coerción	Cuando se requiere el apoyo de un grupo poderoso.	Camino fácil y barato para conseguir apoyo.	Puede ser ilícita, puede socavar la credibilidad del agente de cambio.

- Fuente: ROBBINS,S.(2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. Mexico.

COMO ESTIMULAR LA INNOVACIÓN.

La innovación es el proceso para tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útiles en el mundo dinámico de la competencia global, las organizaciones deben crear productos y servicios nuevos, así como adoptar lo último en tecnología, para poder competir con éxito. La innovación esta ampliamente ligada con la creatividad que es la capacidad para combinar ideas de una manera singular, o establecer asociaciones poco comunes entre las ideas.

Acerca del efecto que las variables de la estructura producen en la innovación hay tres afirmaciones:

En primer término, las estructuras orgánicas influyen positivamente en las innovaciones porque cuentan con menos especialización laboral y menos reglas, y son estructuras más bien descentralizadas que mecanicistas. Facilitan la flexibilidad, la adaptación e interfertilización que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones. En segundo, el acceso fácil a recursos abundantes es un pilar fundamental de la innovación. La abundancia de recursos permite a la gerencia adquirir innovaciones, aguantar el costo de implantarlas y absorber los fracasos. Por último la comunicación frecuente entre las unidades contribuye a derribar las barreras que podrían entorpecer la innovación porque facilita la interacción que trasciende las fronteras de los departamentos. (ROBBINS, S.2002,P.245)

Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas similares, alimentan los experimentos. Premian tanto el éxito como el fracaso. Celebran los errores. La cultura innovadora probablemente tendrá estas siete características:

- **Aceptación de la ambigüedad:** Se concede demasiada importancia a la objetividad y la especificidad limita la creatividad.

- **Tolerancia a lo poco práctico:** Las personas que presentan respuestas poco prácticas, incluso tontas, a las preguntas de “¿qué pasaría si...?” no se inhiben. Lo que parece poco práctico en un principio puede llevar soluciones innovadoras.

- **Pocos controles externos:** Existe un mínimo de reglas, reglamentos, políticas y controles similares.

- **Tolerancia al riesgo:** Se alienta a los empleados a experimentar, sin temor a las consecuencias en caso de que fracasen. Los errores son interpretados como una ocasión para aprender.

•**Tolerancia al conflicto:** Se fomenta la diversidad de opciones. La armonía y el acuerdo entre personas o unidades no se interpretan como señal de un buen desempeño.

•**Enfoque en los fines y no en los medios:** Las metas están explicadas con claridad y se fomenta que las personas consideren rutas alternativas para alcanzarlas. Buscar los fines sugiere que un problema cualquiera podría tener varias respuestas correctas.

•**Enfoque de un sistema abierto:** La organización vigila el entorno con atención y responde velozmente a los cambios cuando estos ocurren. (ROBBINS, S.2002,P.247)

En la categoría de los recursos humanos encontramos que las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros, de modo que sus conocimientos estén siempre actualizados; ofrecen a sus empleados gran seguridad de empleo para así reducir el miedo a ser despedido por cometer errores, y alimentan a las personas a convertirse en paladines del cambio. Cuando se pone en práctica una idea nueva los campeones del cambio la promueven en forma activa y entusiasta, consiguen apoyo, superan la resistencia y se aseguran de que la innovación sea implementada. Las investigaciones demuestran que las personalidades de los campeones tienen algunas características en común: mucha confianza en sí mismos, persistencia, energía y propensión a correr riesgos. Los campeones también manifiestan las características ligadas al liderazgo dinámico. Inspiran y llenan de energía a otros con su visión con respeto al potencial de una innovación y gracias a su sólida convicción personal en su misión. Asimismo son buenos para conseguir el compromiso de otros para apoyar su misión. Además, los campeones tienen trabajos que les ofrecen tomar decisiones de acuerdo con su criterio. Esta autonomía les ayuda a

introducir y a implementar las innovaciones (Robbins. S. 2002, p. 247)

2.1.3. DIRECCIÓN.

Para dirigir hay que motivar y para esto primero hay que conocer el comportamiento de la organización.

El comportamiento organizacional (CO) se ubica en el campo general de la conducta, es decir, los actos de las personas, éste trata concretamente las acciones de las personas en su trabajo.

El comportamiento organizacional tiene por objeto explicar y predecir el comportamiento y las generalidades necesitan saber esto para poder manejar el comportamiento de sus empleados.

Sabemos que el éxito de un gerente depende de que consiga que otras personas hagan las cosas. El gerente debe ser capaz de explicar porque algunos empleados observan ciertos comportamientos en lugar de otros. Así como predecir la forma en que responderán a estos ante las distintas medidas que podría tomar.

Los comportamientos de los empleados que nos interesan concretamente son la productividad, el ausentismo y la rotación del personal. Además, veremos que la satisfacción con el trabajo no es un "comportamiento" sino un resultado que preocupa a muchos gerentes. (ROBBINS, S.2002,P.257)

Las personas que entienden sus emociones y que son buenas para comprender las de otros podrían ser más eficaces en su trabajo a eso se le conoce como inteligencia emocional (IE) se refiere a diversas habilidades, capacidades y competencias, no cognoscitivas, que influyen en la capacidad que tiene la persona para manejar las presiones y las exigencias de su entorno. Consta de cinco dimensiones:

1. **Conocimiento de sí mismo:** Estar conciente de lo que uno siente.
2. **Control de sí mismo:** Capacidad para manejar las emociones y los impulsos propios.
3. **Motivación de sí mismo:** Capacidad para persistir, no obstante los inconvenientes y los fracasos.
4. **Empatía:** Tener sensibilidad para saber lo que sienten los otros.
5. **Habilidad social:** Capacidad para manejar las emociones de otros. (ROBBINS, S.2002,P.264)

El verdadero valor de que un gerente entienda las diferencias de personalidad seguramente radica en la selección de empleados. Los gerentes podrán tener empleados más satisfechos, con un mejor desempeño, si su tipo de personalidad coincide con empleos compatibles. También podría haber otras ventajas. El gerente que reconoce que las personas solucionan los problemas, toman decisiones e interactúan en el trabajo de maneras diferentes puede entender mejor, por ejemplo, porqué un empleado se siente a disgusto si tiene que tomar decisiones rápidamente, o porqué insiste en reunir la mayor cantidad posible de información antes de abordar un problema. Quizás los gerentes esperarían que las personas que tienen un locus de control externo estén menos satisfechas con su trabajo que las que tienen un locus interno y también que éstas podrían estar menos dispuestas a aceptar la responsabilidad de sus actos. (ROBBINS, S.2002,P.268)

EL APRENDIZAJE

El aprendizaje es todo cambio de conducta, relativamente permanente, que se deriva de la experiencia.

Hay dos teorías muy populares que explican el proceso mediante el cual adquirimos nuestros patrones de conducta:

el condicionamiento operante y la teoría del aprendizaje social. (ROBBINS, S.2002,P.273)

El condicionamiento operante: Postula que la conducta está en función de sus consecuencias. Las personas aprenden a conducirse de modo que pueden conseguir lo que quieren o evitar algo que no quieren. La conducta operante es voluntaria o adquirida, en lugar de reflexiva o no adquirida. El esfuerzo o la falta de refuerzo producto de las consecuencias de una conducta influyen en la tendencia a repetirla. Así pues, el refuerzo apunta una conducta y eleva la oportunidad de que esta se repita. (ROBBINS, S.2002,P.273)

Teoría del Aprendizaje Social.

Las personas también aprenden cuando observan lo que ocurre a otros, o cuando se les habla a cerca de las cosas y, también, por medio de la experiencia directa. La idea de que aprendemos por medio de la observación y la experiencia directa se llama teoría del aprendizaje social.

La teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante, es decir, supone que la conducta estará en función de las consecuencias, pero además reconoce que existe un aprendizaje por observación, así como la importancia que la percepción tiene para éste. Las personas responden a la forma en que perciben y definen las consecuencias y no a las consecuencias objetivas mismas.

La influencia de los modelos es central para la idea del aprendizaje social. Hay cuatro procesos que determinan la influencia que un modelo ejercerá en una persona. (ROBBINS, S.2002,P.274)

1. **Los procesos de atención:** Las personas sólo aprenderán de un modelo si reconocen sus características críticas y si les prestan atención. Normalmente, los modelos que más influyen en nosotros son los que están a nuestro alcance con frecuencia y que consideramos atractivos, importantes o parecidos a nosotros.
2. **Los procesos de retención:** La influencia que ejerza un modelo dependerá de cuanto recuerde la persona del acto del modelo, incluso después de que dicho acto ya no esté presente.
3. **Los procesos de reproducción motora:** Cuando una persona ha observado al modelo y ha visto una conducta nueva, debe poner en práctica lo que ha percibido. Este proceso demuestra que la persona es capaz de realizar las actividades modelo.
4. **Los procesos de refuerzo:** Las personas tendrán motivos para exhibir la conducta del modelo si les proporcionamos incentivos o premios positivos. Las conductas que hayan sido reforzadas recibirán mayor atención, serán aprendidas mejor y se realizarán con más frecuencia que las conductas que no hayan sido reforzadas.

Para que la dirección de una organización sea óptima se debe formar grupos de trabajo y equipos de trabajo.

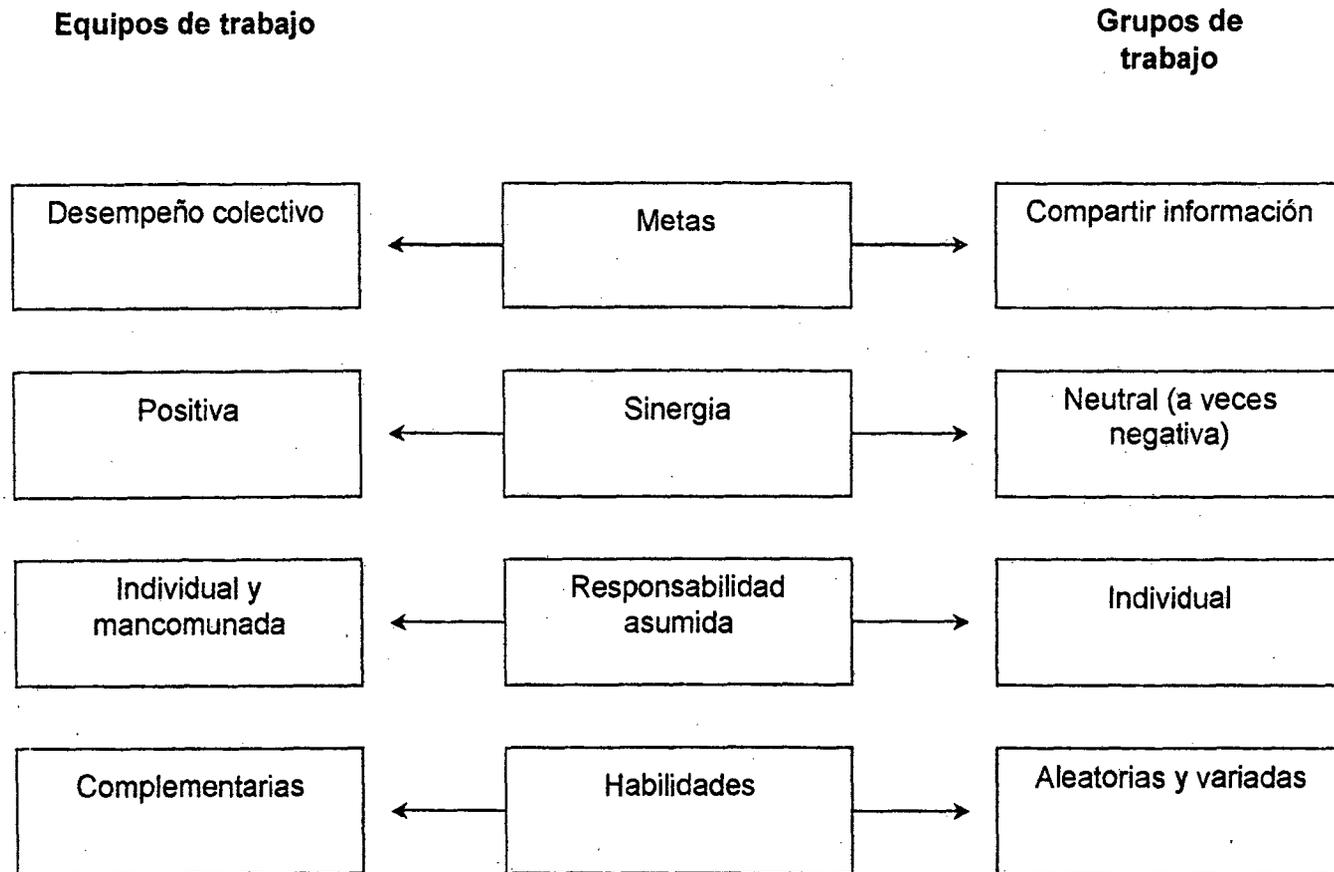
Un grupo de trabajo interactúa primordialmente con el propósito de compartir información y de tomar decisiones que servirán para que cada uno de los miembros se desempeñe en su ámbito de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no necesitan participar en una tarea colectiva que requiera un esfuerzo mancomunado, ni tienen la posibilidad de hacerlo. En consecuencia, su desempeño tan sólo representa la suma de las

aportaciones individuales de los miembros del grupo. No existe una sinergia positiva que produzca un grado de desempeño general mayor al que resulta de la suma de las aportaciones.

Por otra parte un equipo de trabajo genera una sinergia positiva mediante un esfuerzo coordinado. Los esfuerzos individuales producen un grado de desempeño superior al que produce la suma de esas aportaciones individuales. (ROBBINS, S.2002,P.274)

- Fuente: ROBBINS,S.(2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. Mexico.



TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Equipo Funcional.

Los equipos funcionales están compuestos por un gerente y los empleados de su unidad. En este equipo funcional, algunas cuestiones, como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones son relativamente sencillas y claras. Los equipos funcionales con frecuencia participan en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o resolver problemas específicos al interior de una unidad funcional en particular. (ROBBINS, S.2002,P.291)

Equipo para resolver problemas.

Estos equipos normalmente están integrados entre cinco y doce empleados, contratados por hora y pertenecientes al mismo departamento, los cuáles se reúnen unas cuantas horas a la semana para encontrar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el entorno laboral.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas y presentan sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. (ROBBINS, S.2002,P.292)

Equipo autoadministrado o de autogestión.

Un equipo de trabajo autoadministrado, es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es el responsable de un proceso de trabajo completo, o de un segmento de éste, el cual entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo. Por lo general, este tipo de equipo controla el ritmo de su trabajo, determina las asignaciones laborales, dice cuándo tomar los descansos e inspecciona su propio trabajo. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados incluso seleccionan a sus miembros y

evalúan su rendimiento entre ellos mismos. (ROBBINS, S.2002,P.292-293)

Equipos interfuncionales.

El equipo interfuncional de trabajo, está compuesto por empleados que tienen más o menos, el mismo nivel jerárquico, pero que provienen de distintos campos de trabajo en la organización, a los cuales se les reúne para que realicen una tarea concreta.

Los equipos interfuncionales también son un medio eficaz para que los empleados de diversas áreas de la organización puedan intercambiar información, desarrollar ideas nuevas, resolver problemas y coordinar tareas complejas. (ROBBINS, S.2002,P.293)

LA MOTIVACIÓN.

Muchas personas consideran, equivocadamente, que la motivación es un rasgo personal; es decir, piensan que unas personas la tienen y otras no. En la práctica, esta actitud sería típica del gerente que etiqueta a un empleado como alguien poco motivado. Sin embargo, lo que sabemos acerca de la motivación nos dice que no podemos encajonar así a las personas. Sabemos que la motivación es resultado de la interacción entre una persona y una situación. Sin lugar a dudas, la motivación de las personas no tiene la misma fuerza siempre, pues su motivación varía de una situación a otra. Cuando analizamos el concepto de la motivación debemos tener siempre presente que el grado de motivación varía de una persona a otra y, en el caso de una misma persona, de una ocasión a otra.

La motivación es la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal. Si bien la motivación en general se

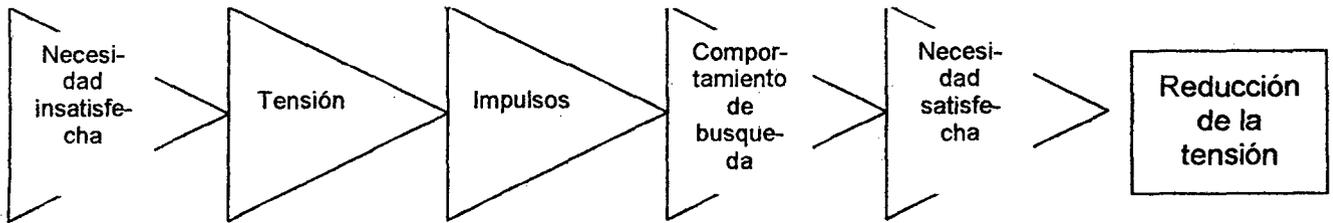
refiere a un esfuerzo dirigido hacia cualquier meta, en este caso se enfoca en las metas de la organización, puesto que nuestro focal es el comportamiento laboral. Los tres elementos fundamentales de nuestra definición son: esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

El elemento esfuerzo representa una medida de identidad. Cuando una persona está motivada se esfuerza. No obstante los grandes esfuerzos probablemente no desembocarán en buenos resultados del desempeño laboral a no ser que el esfuerzo sea canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Luego entonces, debemos tomar en cuenta tanto la calidad del esfuerzo como la intensidad. El esfuerzo que es dirigido hacia las metas de la organización, y que es congruente con ellas, es el que debemos pretender. Por último, decimos que la motivación es un proceso para satisfacer necesidades.

Una necesidad es un estado interno que provoca que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha produce la tensión que estimula los impulsos de una persona, los cuales generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas concretas que, en caso de ser alcanzadas, satisficieron la necesidad y reducirán la tensión.

Cabría decir que los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión y que, para aliviar dicha tensión, realizan un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, tanto mayor será el grado de esfuerzo. Si este consigue producir la satisfacción de la necesidad, entonces disminuirá la tensión. Debido a que nos interesa el comportamiento laboral, este esfuerzo por reducir la tensión también debe estar dirigido hacia las metas de la organización; por consiguiente, el requisito de que las necesidades personales sean compatibles y congruentes con las metas de la organización es parte inherente de lo que definimos como motivación (Robbins, S. 2002, p. 312-313).

EL PROCESO DE MOTIVACIÓN.



- Fuente: ROBBINS,S.(2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. Mexico.

La gerencia, para maximizar la motivación de las planillas de los trabajadores diversos de hoy, debe pensar en términos muy flexibles. (ROBBINS, S.2002, P. 328)

Motivar a una fuerza laboral diversa, también significa que los gerentes deben ser lo bastante flexibles como para dar cabida a las diferencias culturales.

La motivación nos dice que las personas actúan para satisfacer alguna necesidad. Así pues, antes de hacer cualquier cosa, buscan un rendimiento o una recompensa. Si bien las organizaciones pueden ofrecer muchas recompensas distintas a casi todos nos preocupa ganar cierta cantidad de dinero que nos permita satisfacer nuestras necesidades y deseos. Como la paga es una variable importante de la motivación, debemos analizar como la podemos usar para motivar a los empleados para que tengan grados elevados de desempeño. Este interés explica la lógica que sustenta los programas de pago por desempeño.

Los programas de pago por desempeño retribuyen a los empleados como base en una medida de desempeño. Los planes de destajo, el reparto de ganancias, los planes de incentivos salariales, el reparto de utilidades, los bonos de pago único son algunos ejemplos de programas que pagan por el desempeño. Lo que distingue a esta forma de

remuneración de los planes salariales más tradicionales es que en lugar de pagar a un empleado por el tiempo que pasa en el trabajo, su sueldo es ajustado de modo que refleje algunas medidas de desempeño incluirán aspectos como la productividad del individuo, la productividad del equipo o el grupo de trabajo, la productividad del departamento o las utilidades globales de la organización correspondientes a un periodo determinado.

La remuneración basada en el desempeño podría ser compatible con la teoría de las expectativas. Es decir, los empleados deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben para que la motivación sea máxima.

Una ampliación reciente del concepto de pago por desempeño es la remuneración Champion Internacional, un programa de remuneración basado en las competencias, paga y premia a los empleados con base en las habilidades, los conocimientos o los comportamientos que tienen. Estas competencias podrían incluir comportamientos y habilidades tales como el liderazgo, la resolución de problemas, la toma de decisiones y la planificación estratégica. Los niveles salariales son establecidos con base en la medida en que cuentan con dichas competencias. Los aumentos salariales, en un sistema basado en competencias, son otorgados por el crecimiento de las competencias personales, así como por las aportaciones que haga la persona a la organización entera. Los premios de un empleado están directamente ligados a su capacidad para contribuir a la consecución de las metas y los objetivos de la organización. (ROBBINS, S.2002, P. 329)

LIDERAZGO.

Los líderes pueden ser nombrados o surgir del interior de un grupo. Los líderes son capaces de influir en otros para que,

con sus acciones, lleguen más allá de lo que dicta la autoridad formal.

La capacidad de liderazgo es una ventaja para un gerente, cabe decir que, idealmente, todos los gerentes deberían ser líderes. Sin embargo, no siempre todos los líderes tienen capacidad para otras funciones administrativas y, por consiguiente, no todos deben ocupar puestos administrativos. (ROBBINS, S.2002,P.345)

Los líderes son las personas capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa.

Seis rasgos que distinguen a los líderes de quienes no lo son:

1. **Ímpetu.** Los líderes siempre hacen un gran esfuerzo. Tienen un deseo relativamente grande de obtener los logros, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables y persistentes en sus actividades y tienen iniciativa.
2. **Deseo de ser líder.** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en otros y liderarlos. Manifiestan una clara disposición a aceptar responsabilidad.
3. **Honradez e integridad.** Los líderes establecen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores porque dicen la verdad, no engañan y demuestran gran congruencia entre lo que hacen y lo que dicen.
4. **Confianza en sí mismo.** Los seguidores buscan que sus líderes no duden de sí mismos. Por consiguiente, los líderes deben exhibir confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que las metas y las decisiones son correctas.
5. **Inteligencia.** Los líderes deben ser lo bastante inteligentes como para reunir, resumir e interpretar cantidades colosales de información y también para crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.

6. Conocimientos relativos al trabajo. Los buenos líderes tienen gran conocimiento de la compañía, la industria y los aspectos técnicos. Sus conocimientos profundos les permiten tomar decisiones bien informadas y entender las repercusiones. (ROBBINS, S.2002,P.346)

LA ESENCIA DEL LIDERAZGO ES CREAR CONFIANZA.

La confianza es la expectativa positiva de que otra persona no actuará en forma oportunista mediante sus palabras, actos o decisiones. Es más la confianza implica familiaridad y riesgo.

Las cinco dimensiones de la confianza:

- Integridad Honradez y veracidad.
- Competencia Habilidades y conocimientos técnicos e Interpretaciones.
- Consistencia Confiable predecible y de buen juicio.
- Lealtad Disposición a proteger y dar la cara por una persona.

- Apertura Disposición a compartir ideas e información libremente.

(Robbins, S. 2002, p. 365)

2.1.4. CONTROL.

El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber, bien a bien, si sus unidades están funcionando correctamente mientras no hayan evaluado qué

actividades han sido realizadas y mientras no hayan comparado el desempeño real con el estándar deseado. Un sistema eficaz de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control está determinada por la medida en que éste facilita la posibilidad de alcanzar los objetivos. Un sistema de control será mejor mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización. Existen tres enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: el control de mercado, el control de burocrático y el control de clan. (ROBBINS, S.2002, P. 412-413)

El control de mercado. Hace hincapié en el uso de mecanismos externos de mercado. Los controles giran en torno a criterios como la competencia de precios o la participación de mercado. Las organizaciones que usan el enfoque de control de mercado, por lo general, cuentan con productos y servicios muy distintos y claramente especificados, así como una competencia considerable. Así, las diferentes divisiones de la organización normalmente han sido convertidas en centro de utilidades y son evaluadas de acuerdo con el porcentaje del total de unidades de la compañía que genera cada una de dichas divisiones. (ROBBINS, S.2002, P. 413)

El control burocrático. Que hace hincapié en la autoridad y depende de reglas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas. Este tipo de control se basa en la estandarización de las actividades, las descripciones de empleos bien definidos que dirigen el comportamiento laboral de los empleados, así como en otros mecanismos administrativos. Por ejemplo, los presupuestos que sirven para garantizar que los miembros de la organización

observen comportamientos laborales adecuados y cumplan con los estándares establecidos para su desempeño. (ROBBINS, S.2002,P.413)

Tipo de control	Características
Mercado	Usa mecanismos externos del mercado, por ejemplo la competencia de precios y la participación relativa del mercado, para establecer los estándares que usa el sistema. Normalmente lo aplican las organizaciones que tienen productos o servicios distintos y claramente especificados, que afrontan bastante competencia en los mercados.
Burocrático	Hace hincapié en la autoridad dentro de la organización. Depende de mecanismos administrativos y jerárquicos, por ejemplo las reglas, los reglamentos, los procedimientos, las políticas, la estandarización de las actividades, las descripciones de empleos bien definidos y los presupuestos, con el fin de garantizar que los empleados observen los comportamientos adecuados y cumplan con los estándares del desempeño.
Clan	Regula el comportamiento de los empleados a través de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias, así como otros aspectos de la cultura de la organización. Lo suelen usar las organizaciones donde los equipos son cosa común y corriente y la tecnología va cambiando rápidamente.

- **Fuente:** ROBBINS,S.(2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. Mexico.

El control burocrático. Es un enfoque para diseñar los sistemas de control, en cuyo caso los comportamientos de los empleados son regulados por medio de valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización. A diferencia del control burocrático, que se funda en estrictos mecanismos jerárquicos, el control del clan depende del individuo y del

grupo (el clan) para que éstos identifiquen los comportamientos laborales adecuados y esperados, así como las medidas de desempeño. Por lo general encontramos el control de clan en las organizaciones que muchas veces usan equipos, y en las cuales las tecnologías cambian con frecuencia. (ROBBINS, S.2002,P.413)

TIPOS DE CONTROL.

La dirección puede implementar controles antes de que empiece la actividad, ya sea mientras está transcurriendo o cuando ha concluido. El control del primer tipo se llama control anticipado; el segundo control concurrente y el último, control de retroalimentación. (ROBBINS, S.2002,P.419)

Control anticipado. Evita los problemas que esperan porque ocurre antes de la actividad real. Está dirigido al futuro. Los controles anticipados permiten a los gerentes evitar problemas, en lugar de tener que remediarlos más adelante. Por desgracia estos controles requieren información oportuna y exacta, muchas veces difícil de encontrar. (ROBBINS, S.2002,P.420)

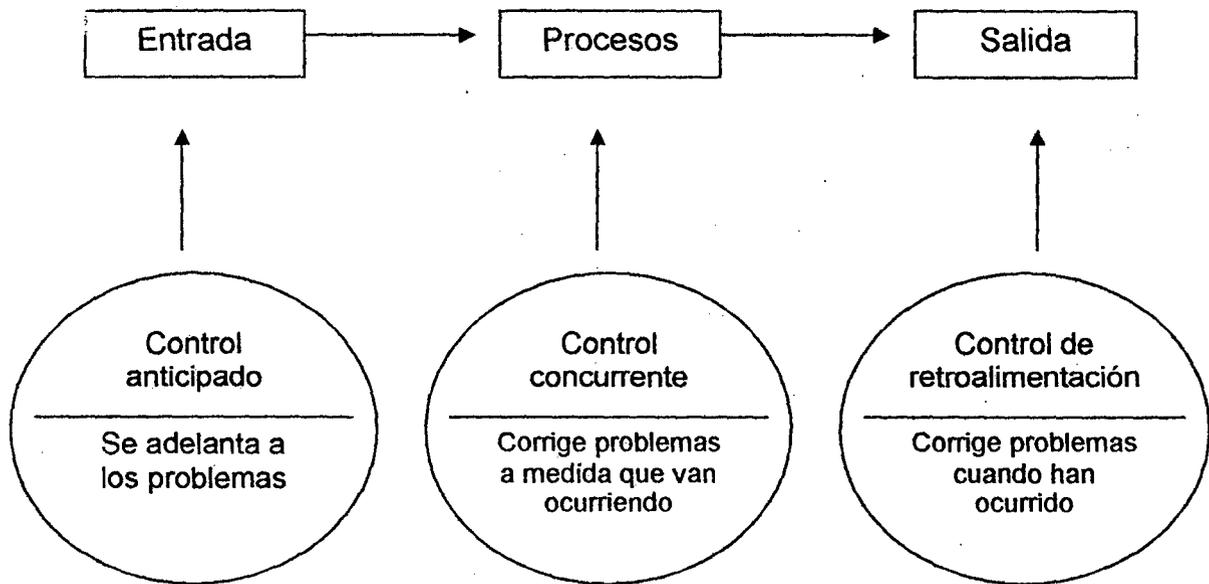
Control concurrente. Sucede al mismo tiempo que transcurre la actividad. Cuando el control es instituido al mismo tiempo que se lleva a cabo el trabajo, los gerentes pueden corregir los problemas antes de que resulten muy costosos.

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente las acciones de un empleado puede vigilar las acciones de éste y al mismo tiempo corregir los problemas conforme se vayan presentando. Cuando evidentemente existe cierto espacio entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, la demora es mínima. El equipo

técnico se puede diseñar de modo que incluya controles concurrentes. (ROBBINS, S.2002, P.420)

Control de retroalimentación.

El tipo de control que goza más popularidad depende de la retroalimentación y se presenta cuando ha terminado la actividad. (ROBBINS, S.2002, P.420)



Fuente: ROBBINS,S.(2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Escenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. Mexico.

CUALIDADES DE UN SISTEMA EFICAZ DE CONTROL.

Los sistemas eficaces de control suelen tener algunas cualidades en común. La importancia de dichas cualidades varía de acuerdo con la situación, pero podemos decir, que, en general, las siguientes características deben formar parte de un sistema de control.(ROBBINS, S.2002,P.421)

- **Exactitud.** Un sistema de control que genera información inexacta puede dar como resultado que

el gerente no tome medidas cuando debe, o que responda a un problema que no existe. Un sistema de control exacto es confiable y produce datos válidos.

- **Oportunidad.** Los controles deben llamar la atención del gerente a cerca de las variaciones a tiempo para evitar infracciones graves al desempeño de una unidad. La mejor de las informaciones valdrá muy poco si es obsoleta. Por ello, un sistema eficaz de control debe ofrecer información oportuna.
- **Economía.** Un sistema de control debe ser razonable en términos económicos. Todo sistema de control debe justificar los beneficios que proporciona en relación con los costos que representa. Para reducirlos, el gerente debe tratar de imponer la menor cantidad de controles para producir los resultados deseados.
- **Flexibilidad.** Los controles deben de ser bastante flexibles como para adaptarse a los problemas o para aprovechar las nuevas oportunidades. Pocas organizaciones encuentran entornos tan estables que no requieran de cierta flexibilidad. Incluso las estructuras sumamente mecanicistas necesitan controles que se puedan adaptar conforme cambian los tiempos y las condiciones.
- **Colocación estratégica.** Los gerentes no pueden controlar todo lo que ocurre en una organización. Aun cuando pudieran hacerlo, los beneficios no justifican los costos. Por ello, los gerentes deben establecer controles en los factores que sean estratégicos para el desempeño de la organización. Los controles deben cubrir actividades, operaciones y hechos críticos dentro de la organización. Es decir, se deben enfocar a los puntos más probables en los

que puedan ocurrir variaciones que se alejen del estándar., o en aquellos en los que la variación produciría más daño.

- **Hincapié en la excepción.** Debido a que los gerentes no pueden controlar todas las actividades, deben instituir sus instrumentos para el control estratégico ahí donde dichos instrumentos llamen la atención exclusivamente hacia las excepciones. Un sistema de excepciones garantiza que el gerente no se vea abrumado por información sobre las variaciones del estándar. (Robbins, S. 2002, p. 421 - 422).

2.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN ALGUNOS AUTORES.

El Proceso Administrativo es la determinación de los objetivos y la elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar su actividad. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la

administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. (Arthur G. Bedeian).

- A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de administración que Fayol definiera en su tiempo como:
 - Prever.
 - Organizar.
 - Comandar.
 - Coordinar.
 - Controlar.

- Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría, con sus cuatro elementos:
 - Planificar.
 - Organizar.
 - Diseñar.
 - Controlar.

- Autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete elementos que se detallan a continuación:
 - Investigación.
 - Planificación.

- Coordinación.
 - Control.
 - Previsión.
 - Organización.
 - Comando.
- Koontz y O'Donell define el Proceso Administrativo con cinco elementos:
- Planificación.
 - Designación de personal.
 - Control.
 - Organización.
 - Dirección.
- Miner define el Proceso Administrativo con cinco elementos:
- Planificación.
 - Organización.
 - Dirección.
 - Coordinación.
 - Control.

3. ASPECTOS GENERALES DEL HOSTAL CASA VIEJA.

El Hostal Casa Vieja está ubicado el Jr. Chíncha alta N° 569.

El Hostal Casa Vieja conserva sus gruesos muros de casi un metro de espesor, que datan de finales de 1800, fue durante cuatro generaciones residencia de nuestra numerosa familia y fue también en la década del 70 convento, donde vivieron las Religiosas de la congregación de la orden de San José Obrero.

La idea de reconvertirla en Hotel y abrir sus puertas a los huéspedes, nació del deseo de compartir el Natural Encanto que siempre disfrutamos de su sencilla y bella Arquitectura.

La Remodelación de Casa Vieja ha tenido como condiciones de partida el conservar el esquema arquitectónico y constructivo de sus orígenes y su entrañable alma de hogar.

INFRAESTRUCTURA:

- Habitaciones simples, dobles, matrimoniales y triples.
- Baños completos lacerados.
- Agua caliente y fría.
- Camas de dos plazas.
- Mantos polares antialérgicos.
- Chimeneas.
- Alfombras.
- TV con cable.
- Closets.
- Mesa de trabajo.

Los precios oscilan al 2008 en S/ 65.00; S/ 120.00 y S/ 170.00 Nuevos Soles.

SERVICIOS ADICIONALES.

- Subvenir y chocolates.
- Servicio de cafetería a los cuartos.
- Calefactores.
- Videos.

3.1. ANÁLISIS FODA.

3.1.1. FORTALEZAS:

- La arquitectura colonial del Hostal Casa Vieja condice con la de la ciudad sin distorsionar la arquitectura de ésta señorial ciudad.
- La Administradora es una profesional de la contabilidad con dominio adecuado en inglés.
- En realidad, es el hostal más acogedor de esta ciudad, aunque no es el más grande y frecuentemente participa del mercado en cuanto evento tiene lugar en esta ciudad.
- Tiene una buena localización, muy próxima a la plaza mayor de la ciudad.

- Su administradora tiene vida institucional activa, pues es Vicepresidenta de la Cámara Regional de Turismo y frecuentemente asiste a ferias y eventos turísticos nacionales.
- El Hostal Casa Vieja tiene buen posicionamiento por su nombre, que suena bien a los turistas extranjeros y por la relativamente buena calidad de sus servicios.
- En su ciclo de vida aun no esta en su climax, pero va ascendiendo conforme pasan sus prácticamente siete años de funcionamiento, de manera que aun no llega al pico máximo de su madurez.
- Brindan descuentos por permanencias largas.
- El volumen y complejidad del trabajo es pequeño, por lo tanto fácil de manejar.
- La tranquilidad de Hostal es mejor que por ejemplo el del Hotel Gran Vilaya que es antiestético, intranquilo por la presencia del casino que también es bullicioso por el acoplamiento de la cercana discoteca Los Troncos.

3.1.2. OPORTUNIDADES:

- Puede darse en cuanto se incremente, diversifique y madure el producto turístico chachapoyano.
- La construcción del teleférico podría incrementar la demanda.
- Los viajes de promociones de colegios A1.
- El reconocimiento de la Catarata de Gocta como la tercera más alta del mundo.
- La participación activa de turistas nacionales y extranjeros en el Raymillacta de los Chachapoyas.
- El arribo de periodistas de programas televisivos conocidos que informen sobre el Hostal Casa Vieja.
- La fidelidad de los clientes a los servicios de calidad.

3.1.3. DEBILIDADES:

- Falta capacitar más al personal en técnicas de atención al cliente e idiomas básicos.
- La excesiva rotación de personal de servicios, presumiblemente por bajos sueldos.
- La falta de capacitación agresiva al personal en hotelería y servicios.
- Falta capacitar al personal en información turística.
- Carece de salón salones para eventos.
- Falta estudiar a su competencia: Gran Vilaya, Revash, Las Orquídeas.
- El Hostal no facilita un buzón de sugerencias para sus clientes.
- Carece de estacionamiento propio.
- La organización no percibe con suficiente claridad la importancia de la capacitación, lo cual obstaculiza el desarrollo técnico y profesional para el personal

3.1.4. AMENAZAS:

- La relativa inseguridad creciente de la ciudad.
- La inestabilidad política que trae como consecuencia las tomas de la carretera marginal por parte de huelguistas y protestantes.
- Los continuos asaltos a los buses en el tramo Utcubamba y aledaños de la marginal.
- La inadecuada conectividad terrestre, aérea de Chachapoyas.
- Aislamientos de la ciudad por la conectividad.
- Aumento explosivo de la demanda por servicios de calidad por parte de los clientes.

4. MATERIAL Y MÉTODO.

4.1. Material.

Se refiere a los instrumentos a utilizarse para demostrar la hipótesis. Esos pueden ser las entrevistas, encuestas, cuestionarios, focus group.

En esta monografía se ha utilizado cuestionario/entrevista directas a la administradora del hostel casa vieja separados por cada fase o elemento del proceso administrativo.

4.2. Métodos.

Asimismo, se ha utilizado el método de observación directa del Hostel, también como el método inductivo y deductivo.

5. RESULTADOS.

5.1. Análisis de la Entrevista por Elementos del Proceso Administrativo.

5.1.1. PLANIFICACIÓN.

La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones (Reyes, L. 2005, p. 73). Sin embargo, en los últimos 20 años se ha observado un tremendo acenso del planeamiento a largo plazo. La idea misma era prácticamente desconocida hace pocas décadas. Ahora son pocas las grandes empresas (por lo menos en EE.UU y Japón) que no cuentan con un personal de planeamiento a largo plazo ni con detallados planes de gran alcance. (Drucker, P. 1976, p. 85).

No obstante, en la realidad empresarial peruana no siempre las empresas planifican o hacen presupuestos y por eso en el exterior nos tildan de corto placistas. El Hostel Casa Vieja no es una excepción, dado que a ésta según el cuestionario contestado por su propia administradora, quien manifestó que se han formulado planes a uno, dos, tres y cuatro años.

En realidad, en cualquier negocio todo se planifica ya sean recursos humanos, finanzas, marketing, etc. Absolutamente todo se prevé, todo se anticipa para prepararnos a los escenarios como dice RUSSEL ACKOFF “el futuro se construye, en caso contrario nos avasalla”.

Finalmente del análisis aludido la administradora manifiesta que la planificación es flexible, lo cual parece evidente porque por lo general este tipo de empresas pueden ajustarse velozmente a los cambios imprevistos, situación que no siempre acontece con las empresas grandes que son más complejas y lentas en sus reacciones.

5.1.2. ORGANIZACIÓN.

La arquitecta Muñoz puso en práctica su espíritu emprendedor al haber ideado y gestado éste Hostal, y si no se cuenta con mala información fue ella quien lo organizó, más como ya no vive en nuestro país, el negocio lo prosigue su hermana menor la contadora Liliana Muñoz, quien hasta el momento ha hecho un trabajo satisfactorio.

Del cuestionario respondido por la antes mencionada contadora, se desprende la necesidad en nuestra ciudad por contar con más eventos de capacitación para el personal hotelero subordinado y justamente se deduce que lo que le falta a nuestros establecimientos de hospedaje y restaurantes es calidad, porque en cualquier negocio no sólo hacen falta buenos gerentes, sino también buenos subordinados para ganar la guerra comercial. También se infiere por lo respondido que las líneas de acción están bien definidas así como las líneas de autoridad.

La profesora de la Universidad de Carolina, la Doctora María Fernandez, quien impartió un curso de investigación en febrero del 2008 comentó que de muchas ciudades del mundo donde ella ha enseñado o investigado el Hostal Casa Vieja cuenta con un feeling y una calidad que no tiene que

envidiarle mucho a otros hoteles que ella visitó (INDES CES UNAT - A).

En síntesis se puede deducir que este hostel está bien organizado.

5.1.3. DIRECCIÓN.

“C.R Christensen, mencionado por Norma Berg de la Escuela de Graduados en Administración de Negocios de Harbart declara que el buen gerente general necesita una rara facultad: dirigir de manera eficaz organizaciones cuya complejidad nunca puede entender por completo, donde su capacidad para controlar en forma directa las fuerzas físicas y humanas que comprenden dicha organización se ve seriamente limitada y donde él debe hacer o revisar y asumir la última responsabilidad por las decisiones que se presenta, las cuales dan concretamente recursos importantes para un futuro cambiante y desconocido”.

Por lo tanto, la administradora reconoce el buen nivel de satisfacción de sus clientes.

Enfatiza asimismo en la importancia de la capacitación, en la solución de conflictos, elaboración de presupuestos, en el diálogo para establecer conexiones, en consecuencia se deduce que la dirección es adecuada, aunque podría mejorarse en cosas puntuales como el dominio de idiomas por el personal.

Finalmente y en conjunto se puede pensar que con todas sus limitaciones el Hostel Casa Vieja es uno de los mejores establecimientos hoteleros de la ciudad de Chachapoyas.

5.1.4. CONTROL.

A decir del Gurú y padre de la gerencia moderna Peter F. Drucker: el sinónimo del control es la dirección; el control se ocupa de las expectativas, es decir del futuro.

El control es normativo y se ocupa de lo que debería ser:

Deben ser económicos.

Deben ser significativos.

Deben ser apropiados.

Deben ser congruentes.

Deben ser oportunos.

Deben ser sencillos.

Deben tener carácter operativo.

Entonces, como los controles tienen que ser apropiados para el carácter y la naturaleza del negocio, este es un negocio de servicios dirigido por una contadora, profesión que hace gala de su dominio del control, y además éste es un negocio pequeño pero bien llevado que puede y debe mejorar para rectificar sus desviaciones presentes y futuras de sus procesos como la atención al cliente.

6. DISCUSIÓN.

Descrita la infraestructura con la que cuenta este negocio es evidente que se trata de una organización pequeña que podría decirse se maneja intuitivamente por su tamaño y simplicidad en sus procesos, se presume que esto se hará más complejo en tanto aumente la infraestructura, pero puede ser que los propietarios no deseen esto, sino más bien opten por mantener un negocio pequeño, cálido, familiar, íntimo, lo que no sucede por ejemplo con Buenos Aires Sheraton Hotel que es enorme, complejo, impersonal aunque es eficaz y eficiente. Entonces, se concluye que el atractivo que manifiestan los turistas/huéspedes es justamente su arquitectura de sabor de antaño, señorial, elegante, discreto y familiar como para sentirse en casa y en el cual las cosas propias del hotel se hacen más bien que mal.

Se puede pensar que esto no sucede por ejemplo en el Hotel Gran Vilaya cuyo primer golpe de vista es el de un hotel grande y moderno en medio de la ciudad de Chachapoyas donde las calles son coloniales, estrechas, donde abundan balcones antiquísimos que no se ven en otras partes.

En consecuencia el proceso administrativo y la gerencia de éste negocio es familiar, no es el de una cadena hotelera transnacional donde todo esta estandarizado, reglamentado y previsto.

Lo expuesto no es óbice para dejar de señalar que hay cosas que deben mejorarse, como la calidad del servicio, los idiomas básicos en el personal, información a lo huéspedes.

Por último se deduce que este es un negocio hotelero de turistas/huéspedes y que no es un hotel como los que hay tantos en nuestro país para parejas que buscan intimidad.

7. CONCLUSIONES.

- Es una microempresa familiar y su proceso administrativo es relativamente simple.
- Aunque el sueldo del personal sea bajo, se debe tener en cuenta que el nivel de responsabilidades, exigencias estrés laboral sea bajo comparado con las tareas que tienen que desarrollar el personal de hoteles grandes y concurridos.
- Es posible que haya verticalidad entre la dirección y el personal, pero esto puede mejorarse con un poco más de horizontalidad balanceada con las líneas de autoridad.
- Dado que este hostel no debería crecer en infraestructura, sin embargo podría levantar su mirada hacia los planes de largo plazo, enmarcando más a los segmentos como jubilados de buenos ingresos, gerentes estresados, etc.
- Puede ser más efectivo pronosticar el futuro si se conoce y analiza las tendencias del cliente del pasado.

8. RECOMENDACIONES.

- Mejorar ciertos puntos antes mencionados como las técnicas de atención al cliente, idiomas básicos en el personal y la información turística de la Ciudad y la Región.
- Invertir más en la capacitación de personal.
- Promover el servicio del Hostal en segmentos como: gerentes estresados, turistas de ciudades grandes convulsionados, jubilados con ingresos altos, etc.
- No obstante a ser un buen establecimiento de hospedaje se recomienda no dejar de observar y/o estudiar a la competencia.
- Hacer partícipe a los clientes de las quejas o recomendaciones que estos podrían proporcionar a través de un buzón de sugerencias.
- El Proceso Administrativo del Hostal Casa Vieja puede mejorarse integrando actividades como atraer, vender, satisfacer y retener a clientes y empleados.
- Las ventajas competitivas del Hostal Casa Vieja deben permitirle hacer mejor que la competencia en cuanto a las actividades de atraer, vender, satisfacer y retener clientes y empleados.
- Conseguir y retener la fidelización de sus clientes para desarrollar crecimiento y rentabilidad.
- Implantar un plan estratégico analizando el FODA del Hostal como:
 - La atención al cliente; reduciendo el tiempo de espera para la atención y el otorgamiento de los servicios.
 - Diferenciación; conservando su aspecto de antaño que tanto gusta a los clientes.
 - Posicionamiento; mejorando la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la institución promoviendo el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el servicio.

IV. PÁGINAS COMPLEMENTARIAS.

1. VOCABULARIO

- **Administración:** Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia a través de otras personas y junto con ellas.
- **Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades
- **Cambio:** Una modificación en el entorno, la estructura, la tecnología o el personal de una organización.
- **Control:** Proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes.
- **Cadena de Mando:** El plan que especifica quien depende de quien en una organización, estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.
- **Debilidades:** Son características deficientes de una empresa u organización que ocasionan fracaso o impedimento en el alcance de sus objetivos.
- **Dirección:** Evaluación del rendimiento en la base a los objetivos y metas establecidos entre supervisores y trabajadores.
- **Eficacia:** Hacer lo correcto, alcanzar las metas.
- **Eficiencia:** Hacer algo correctamente, se refiere a la relación entre los insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.
- **Fortalezas:** Capacidades internas de una organización que se utilizan para vencer algunas amenazas que se puedan presentar dentro de ésta.
- **Hostal:** Establecimiento de menor categoría que un hotel donde se proporciona alojamiento y comida a cambio de dinero.
- **Innovación:** Proceso para tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útiles.

- **Misión:** Es lo que pretende hacer la empresa y quien lo va a hacer, es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa, es lo que se pretende realizar o lograr, la satisfacción de los clientes potenciales del personal del campo y de la comunidad en general.
- **Oportunidades:** Situaciones propiciadas por agentes externos de una empresa u organización que resulten favorables para ésta.
- **Organización:** Incluye determinar que tareas serán llevadas a cabo, cómo se realizarán, quién las ejecutará, cómo están agrupadas, quién depende de quien y donde se tomarán las decisiones.
- **Planificación:** Es definir objetivos o las metas de la organización. Establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Proceso:** Conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.
- **Proceso Administrativo:** Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración que involucra planificar, organizar, dirigir y controlar.
- **Servicio:** Es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente.
- **Tramo de Control Administrativo:** El número de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado tramo de control o tramo de administración.
- **Visión:** Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante.

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

TEXTOS:

- STONER, J. (1996) *Administración*. Sexta edición. Edit Prentice Hall. México.
- ROBBINS, S. (2002) *Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación. México.
- MONTANER, M. (1998) *Diccionario de Turismo*. Primera edición. editorial Síntesis S.A. Madrid - España.

GIMBERT, X. *El enfoque estratégico de la empresa Principios y esquemas Básicos*. Colección del Comercio. Ediciones Deusto, S.A. Lima - Perú.

- FERNANDEZ, J. (1975) *El Proceso Administrativo*. Décima edición. Editorial Herrero Hermanos Sucesore S.A. México.
- JAJA JAFARI. (2002). *Enciclopedia de Turismo*. Primera edición. Editorial Síntesis S.A. Madrid - España.
- EDERSHEIM, E. (2007) *Enseñanzas de Peter Drucker "Consejos Finales del Padre de la Administración Moderna"*. Editorial Mc. Graw Hill. México 2007.
- REYES L. (2005) *Gerencia General y Alta Dirección*. Departamento de Impresiones y Publicaciones de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega Sistema a Distancia. Lima - Perú.

FERNANDEZ, J. (1973). *La Auditoria Administrativa*. Primera Edición. Editorial Diana S.A. México.

- Centrum. (2002) *La Gerencia en el Perú en el Siglo XXI. Presente y Futuro a la Dirección Empresarial*. Segunda Edición. Centro de Negocios. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- DRUCKER, P. (2002) *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma. Bogotá – Colombia.
- DRUCKER, P. (1976) *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y Prácticas*. Segunda edición. Editorial el “Ateneo”. Buenos Aires - Argentina.

HUETE, L. *Servicios y beneficios, la fidelización de clientes y empleados y la inteligencia emocional en los negocios*. Colección del Comercio. Ediciones Deusto, S.A.

SITIOS WEB

- www.definición.org/diccionario235.
- http://catarina.udelap.mx/u_dl_a/tales/navegación/carrera-lhr.html.
- www.wondreference.com/definición/hostal.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>.
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPoliticicasDeLaEmpresa>.
- <http://definicion.de/servicio/>.
- <http://cybertesis.upc.edu.pe/sdx/upc/>
<http://cybertesis.upc.edu.pe/sdx/upc/rsimple.xsp>
- <http://www.cybertesis.edu.pe>
- <http://www.cybertesis.net/>
- <http://www.universia.edu.pe/noticias/principales/destacada.php?id=67030>
- <http://cybertesis.uach.cl/>
- <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fja951d/html/index-frames.html>.

TESIS.

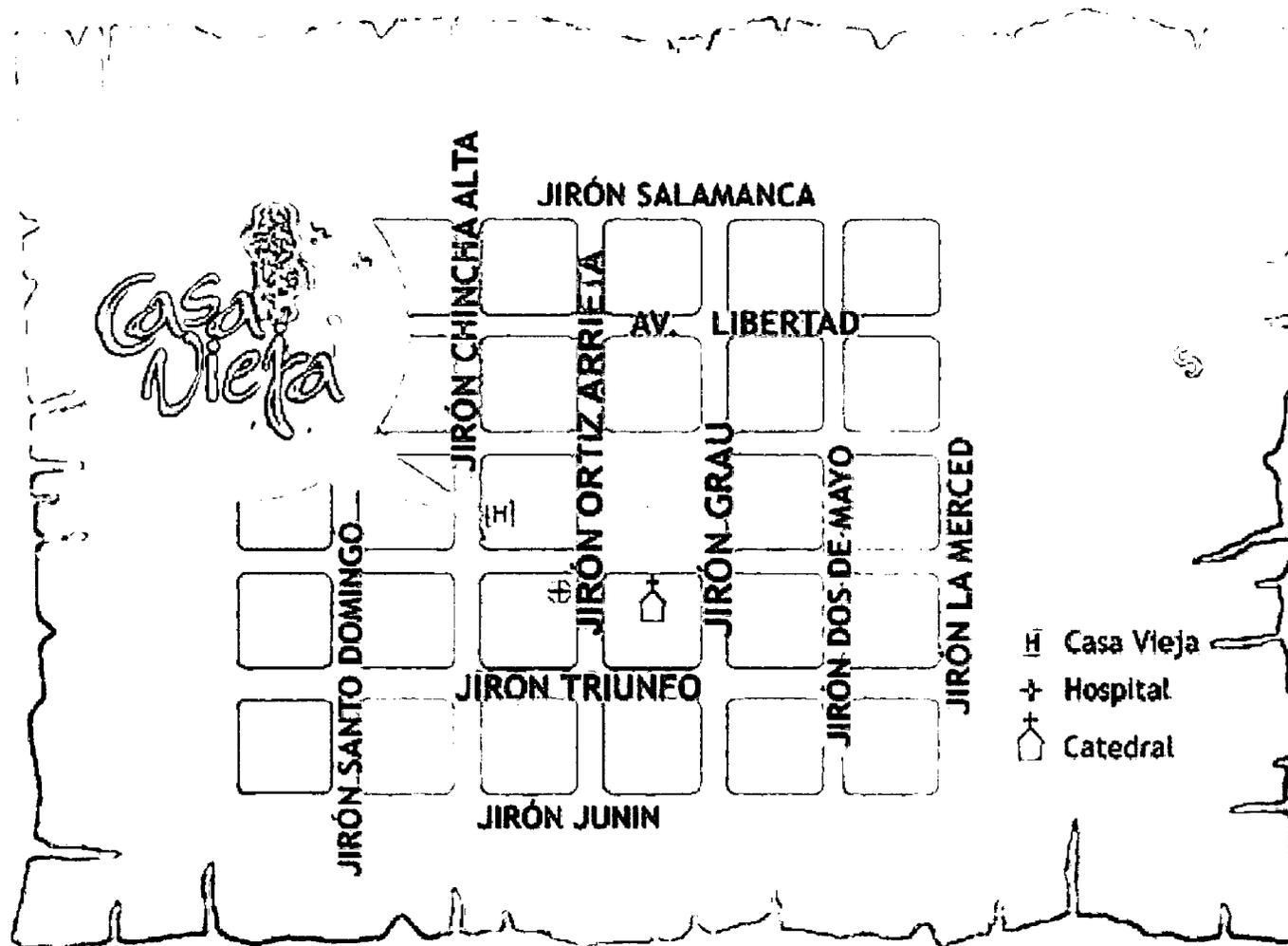
- RETAMOZO NAVARRO P. /“Planificación estratégica de la automatización de procesos administrativos”/ Licenciado en Investigación Operativa”/ Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- SUITO CARDOZA P. y TORRES FLORES, A./ “Mejora de la calidad del servicio para incrementar la lealtad de los huéspedes hacia el Hotel Torre Blanca”/ Magíster en Operaciones y Logística./ Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

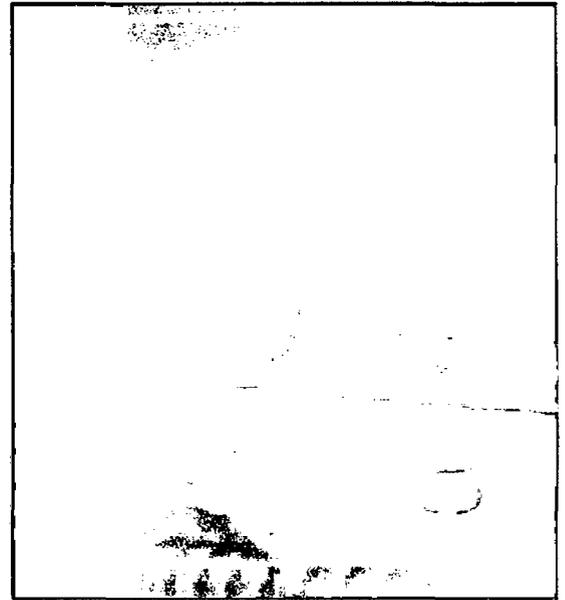
- BUENDÍA, J.; CISNEROS, H. ; SALAZAR, S./ “Evaluación de las estrategias de marketing aplicadas por las empresas prestadoras del servicio de hospedaje en el distrito de Chachapoyas durante el año 2007 ”/ Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas/ Carrera Profesional de Turismo y Administración/2008)

3. ANEXOS

Croquis de Ubicación del Hostal Casa Vieja en la Ciudad de Chachapoyas

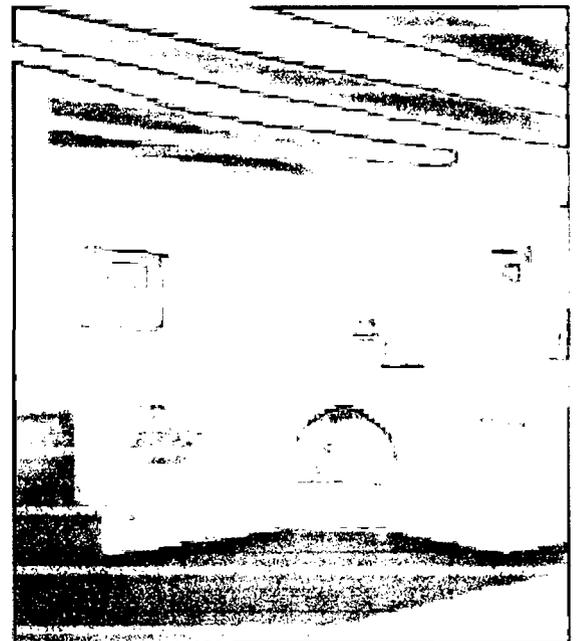
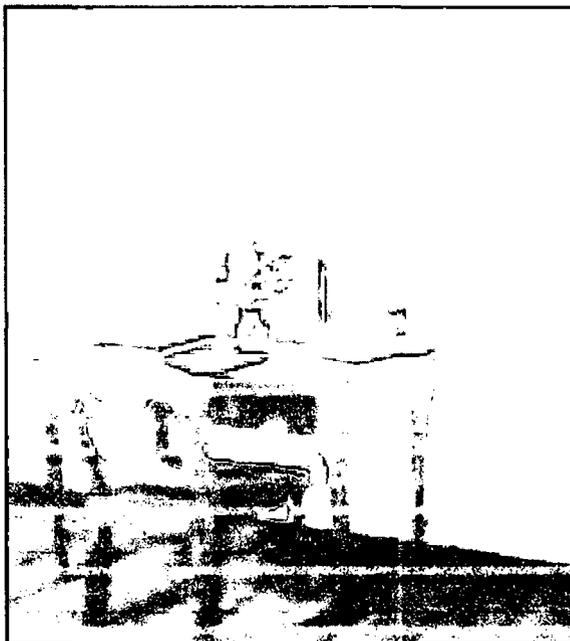


Fuente: <http://www.casaviejaperu.com/>



Fuente casaviejaperu.com/: <http://www>

Habitaciones simples, dobles, triples y matrimoniales. Cada habitación es una pieza única donde las flores, la artesanía, colores, el fuego. . . crean una atmósfera muy especial..

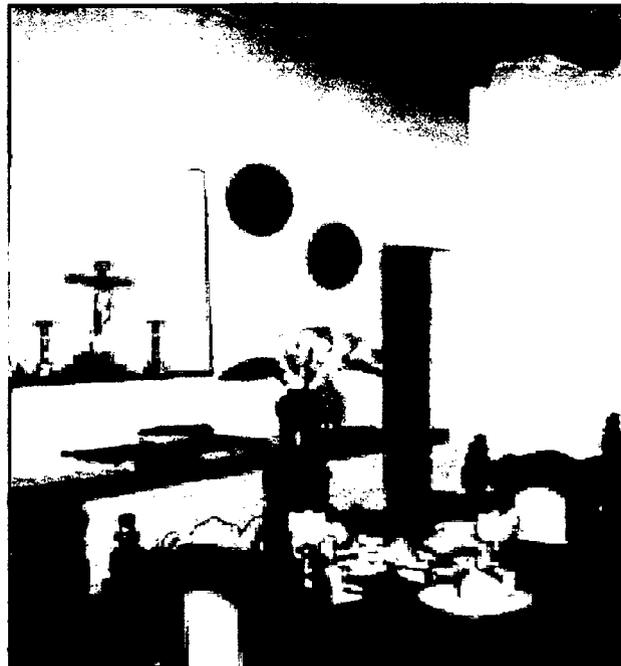


Fuente casaviejaperu.com/: <http://www>

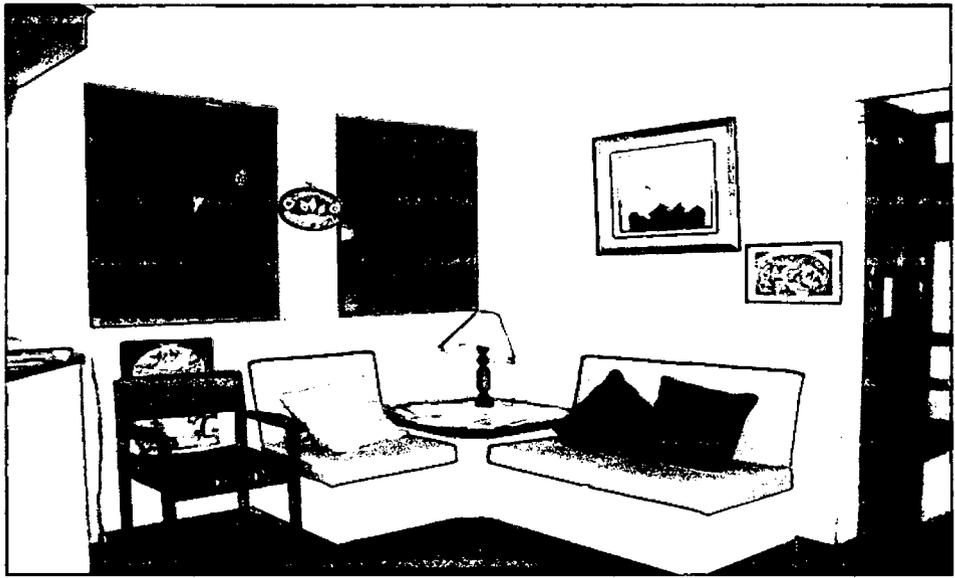
Intalaciones de las comodas habitaciones que ofrece el Hostal Casa Vieja



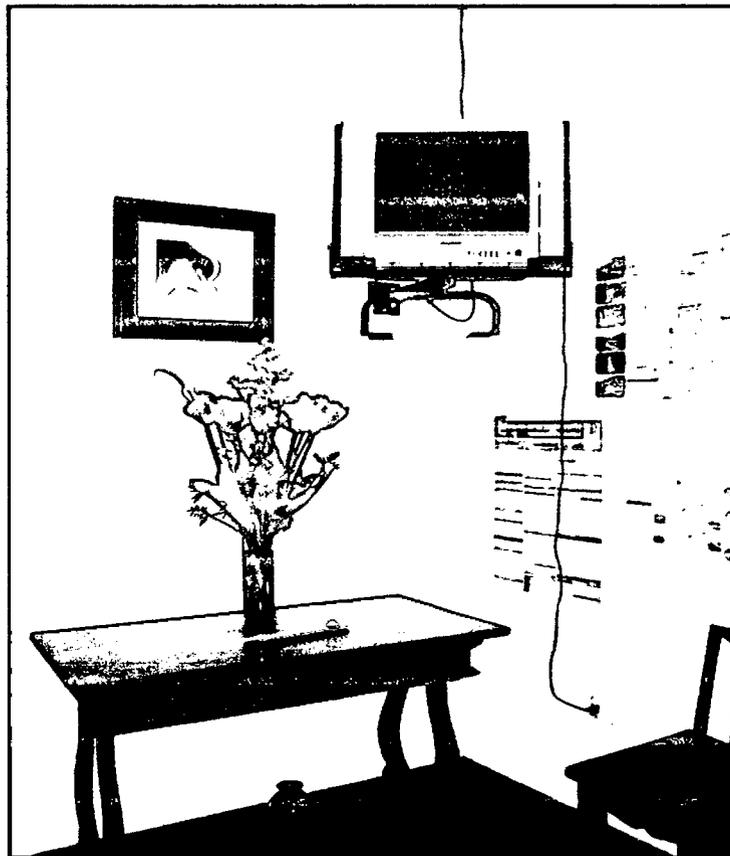
Fuente casaviejaperu.com/: <http://www>
Instalaciones dentro y fuera de las habitaciones para mayor confort de los huéspedes.



Fuente casaviejaperu.com/: <http://www>
Área de comedor del Hostal Casa Vieja para el de deguste del servicio de alimentación que también se ofrece



Autor: Melissa Donayre García



Sala de espera en el area de recepcion del Hostal Casa Vieja

Autor: Melissa Donayre García



Autor: Melissa Donayre García

Sala de star dentro de las instalaciones del hostel casa vieja donde se aprecia un cuadro que ilustra ese estilo de antaño que gusta tanto a los huéspedes

**ENTREVISTA DIRECTA APLICADA A LA ADMINISTRADORA DEL
HOSTAL CASA VIEJA POR FASES DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO.**

PLANIFICACIÓN.

1. ¿Son precisos los objetivos?

Los objetivos trazados por la Empresa Casa Vieja Servicios Turísticos EIRL, considero que son precisos, debido que están enmarcados dentro de la realidad local y empresarial, se ajusta a las líneas de trabajo de la Empresa.

2. ¿Se logran los objetivos del hotel con el máximo de eficiencia y el mínimo de costos?

En cuanto al logro de objetivos, están siendo logrados con mucho esfuerzo, dado que el mercado aun no es lo suficientemente amplio como para poder lograr los objetivos trazados con menores costos.

3. ¿Corresponde a todos los jefes del hotel la función de planificación?

Las áreas están determinadas dentro de la Empresa, dada la coyuntura local del mercado, algunas funciones de áreas tienen que ser realizadas con el trabajo compartido del personal, la planeación está asignada al Representante Legal que tiene a su cargo la Gerencia del Hotel.

4. ¿Existen políticas que sirvan de lineamientos a la planificación?

Las políticas de la empresa sirven como lineamientos de la planeación.

5. ¿Para cuanto tiempo se han formulado los planes?

Los planes se han formulado, a un año, a dos años, a tres años y cuatro años.

6. ¿Se han determinado los factores que delimitan la resolución de los problemas que surjan para la alternativa elegida?

Tal vez el poco conocimiento teórico y práctico de las funciones de las áreas por parte del personal contratado, dificulta grandemente la resolución de los problemas.

7. ¿Es flexible la planeación del hotel?

La planeación de la empresa es flexible, ésta responde siempre a factores de mercado, de tendencias, de perspectivas de crecimiento.

8. ¿Se han elaborado los planes considerando lo que probablemente pueden hacer o no sus competidores?

Los planes siempre deben ser elaborados considerando a la competencia, ésta te ayuda a ubicar a la empresa dentro del contexto de la oferta que ésta se encuentre.

ORGANIZACIÓN.

1. ¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de sus subordinados?

La línea de acción de la empresa está bien definida se ha tratado de establecer con claridad la línea de autoridad que se debe seguir, importante para desarrollar y cumplir las metas y objetivos trazados.

2. ¿Responde y obedece el subordinado a un solo supervisor?

El personal que trabaja para la empresa, entiende y es conciente de que hay una persona la cual da los lineamientos de trabajo, y estos se subordinan a ella, como parte del desempeño normal de sus actividades.

3. ¿Puede adaptarse la organización del hotel para conseguir sus objetivos?

La organización de la empresa, muchas veces debe adaptarse a los objetivos trazados, dado que la organización al igual que la planeación son procesos muy importantes dentro del cumplimiento de metas.

4. ¿Se capacita al personal nuevo hasta que conozca bien sus funciones?

Si se capacita al personal nuevo hasta tener un desempeño adecuado a las funciones encomendadas, nos gustaría que estos procesos de capacitación puedan darse con mayor frecuencia en nuestra Ciudad.

5. ¿Se procura poner al hombre indicado en le puesto adecuado?

Se intenta poner al personal adecuado en las áreas determinadas, esta evaluación se hace de acuerdo a las aptitudes del personal.

6. ¿Qué sucede cuando un empleado falta, otro ocupa su lugar o no?

Cuando un empleado falta, en primer lugar se trata de averiguar cual fue el motivo de la falta, sabiendo ello podremos tomar decisiones de cambio o permanencia.

DIRECCIÓN

1. ¿Cuál fue el motivo de la constitución del hotel?

El motivo de construir la empresa y de abrir sus puertas a los huéspedes, fue el de compartir el natural encanto que siempre disfrutamos de su sencilla y bella arquitectura.

2. ¿En que grado se están logrando los objetivos para mejorar el servicio a los consumidores?

Podemos decir que la empresa tiene un alto grado de satisfacción de nuestros clientes, producto del esfuerzo constante y permanente transferencia del conocimiento a nuestro personal.

3. ¿Cuenta la empresa con el personal suficiente en número?

La Empresa cuenta con tres personas, creemos que este es un número adecuado para la demanda actual que tiene nuestra Empresa.

4. ¿Es fácil conseguir personal calificado y confiable?

Creemos que el principal y mayor problema es el encontrar personal calificado para las áreas de servicio.

5. ¿Es usted partidaria de elaborar flujos de caja para el negocio?

Los flujos de caja, te permiten evaluar inversiones que harás o que haces dentro de tu empresa, me parece que es un instrumento de evaluación financiera muy importante para la proyección de ingresos, gastos y rendimientos futuros.

6. ¿Existe un responsable de revisar las instalaciones y mantenerlas en perfectas condiciones?

Si, en el hotel contamos con un personal responsable de verificar las instalaciones y otro personal externo que se encarga del mantenimiento de todas las instalaciones.

7. ¿Existen métodos de trabajo de calidad en sus diferentes áreas?

Si, existen métodos de calidad en diferentes áreas, esto nos ayuda a realizar las tareas con mayor eficiencia.

8. ¿Es constante la capacitación en su personal?

La capacitación dentro del hostel no es constante, debido a la poca planificación de éste tipo; pero tratamos de enviar al personal a todos los eventos que se realizan.

9. ¿Se resuelven inmediatamente los conflictos surgidos o se toman un tiempo para resolverlos mejor?

La resolución de problemas o conflictos dependerá de con quien haya sido, si es con un huésped, se trata de que el problema sea resuelto a la brevedad posible y si éste fuera con el personal, nos tomaríamos un tiempo para evaluar mejor la circunstancia.

10. ¿Realizan constantemente reuniones entre los propietarios y subordinados?

Tratamos de realizar reuniones cada 15 días, a fin de poder hacer una evaluación del desempeño de las tareas del personal, de los problemas dentro del hostel y tratar de establecer correcciones inmediatas.

CONTROL

1. ¿Contribuye el control a conseguir los objetivos del señalamiento de las direcciones de forma que sea posible aplicar una acción correctiva?

El control es una etapa del proceso administrativo muy importante, a través de ella se pueden establecer con claridad cuales son los puntos débiles en que la empresa está fallando, ya sea en el proceso de la planeación, organización o dirección, a nosotros nos ayuda a establecer las medidas correctivas necesarias, a fin de llegar a cumplir con las políticas de trabajo de la empresa.

2. ¿Está el control encaminado principalmente a rectificar las desviaciones futuras?

El control, tiene esa característica particular de ayudar a rectificar las desviaciones presentes y futuras de los procesos que aplican dentro de la organización.

3. ¿Satisface el control establecido las necesidades personales de los propietarios?

El control establecido por nuestra empresa, hasta el momento satisface las necesidades de control.

4. ¿Tienen los controles la suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes?

Nuestros sistemas de control, tienen la suficiente flexibilidad para reorientar los planes.

5. ¿Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes (Tanto las realizadas como los que puedan producirse) por medio de una planificación, organización y dirección adecuada?

Sin respuesta.

ARRIBOS Y PERNOCTACIONES

HOSTAL : Casa Vieja
 MES : Enero
 AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	0	0
Alemania	1	1
Bolivia	0	0
Brasil	2	2
Canadá	2	2
Centro América	0	0
Colombia	0	0
Chile	1	1
Ecuador	0	0
Estados Unidos(USA)	0	0
España	0	0
Francia	3	3
India	0	0
Israel	0	0
Italia	0	0
Japón	0	0
Korea del Norte	0	0
Korea del Sur	0	0
México	0	0
Paraguay	0	0
Reino Unido	0	0
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwán	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	0	0
África	0	0
Oceanía	0	0
Otro País de América	0	0
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	16	16
TOTAL	25	25

FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
 DIRCETUR

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

HOSTAL : Casa Vieja
 MES : Enero
 AÑO : 2008

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	22	22
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	0	0
Ayacucho	0	0
Cajamarca	0	0
Cusco	0	0
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	12	12
Lambayeque	14	14
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	0	0
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	48	48

FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
 DIRCETUR

HOSTAL : Casa Vieja
 MES : Febrero
 AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	0	0
Alemania	6	6
Bolivia	0	0
Brasil	0	0
Canadá	4	4
Centro América	0	0
Colombia	0	0
Chile	4	4
Ecuador	0	0
Estados Unidos(USA)	3	3
España	4	4
Francia	0	0
India	0	0
Israel	0	0
Italia	3	3
Japón	0	0
Korea del Norte	0	0
Korea del Sur	0	0
México	0	0
Paraguay	0	0
Reino Unido	1	1
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwán	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	0	0
África	0	0
Oceanía	0	0
Otro País de América	0	0
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	0	0
TOTAL	25	25

FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
 DIRCETUR

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

HOSTAL : Casa Vieja
 MES : Febrero
 AÑO : 2008

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	31	31
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	6	6
Ayacucho	0	0
Cajamarca	0	0
Cusco	2	2
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	0	0
Lambayeque	26	26
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	0	0
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	65	65

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
 DIRCERUR**

HOSTAL: Casa Vieja

MES : Marzo

AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	0	0
Alemania	8	8
Bolivia	0	0
Brasil	0	0
Canadá	6	6
Centro América	0	0
Colombia	0	0
Chile	0	0
Ecuador	0	0
Estados Unidos(USA)	14	14
España	3	3
Francia	3	3
India	0	0
Israel	0	0
Italia	6	6
Japón	0	0
Korea del Norte	0	0
Korea del Sur	0	0
México	0	0
Paraguay	0	0
Reino Unido	0	0
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwan	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	0	0
África	0	0
Oceanía	0	0
Otro País de América	0	0
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	6	6
TOTAL	46	46

FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	30	30
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	0	0
Ayacucho	0	0
Cajamarca	0	0
Cusco	0	0
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	9	9
Lambayeque	20	20
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	0	0
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	59	59

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

HOSTAL: Casa Vieja
 MES : Abril
 AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	0	0
Alemania	7	7
Bolivia	0	0
Brasil	0	0
Canadá	0	0
Centro América	0	0
Colombia	0	0
Chile	0	0
Ecuador	0	0
Estados Unidos(USA)	13	13
España	6	6
Francia	6	6
India	0	0
Israel	0	0
Italia	10	10
Japón	0	0
Korea del Norte	0	0
Korea del Sur	0	0
México	0	0
Paraguay	0	0
Reino Unido	1	1
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwán	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	0	0
África	0	0
Oceanía	0	0
Otro País de América	0	0
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	0	0
TOTAL	43	43

FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
 DIRCETUR

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	11	11
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	0	0
Ayacucho	0	0
Cajamarca	0	0
Cusco	0	0
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	5	5
Lambayeque	6	6
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	0	0
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	22	22

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

HOSTAL: Casa Vieja

MES : Mayo

AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	0	0
Alemania	7	7
Bolivia	0	0
Brasil	0	0
Canadá	0	0
Centro América	0	0
Colombia	0	0
Chile	0	0
Ecuador	0	0
Estados Unidos(USA)	12	12
España	0	0
Francia	6	6
India	0	0
Israel	0	0
Italia	2	2
Japón	0	0
Korea del Norte	0	0
Korea del Sur	0	0
México	0	0
Paraguay	0	0
Reino Unido	0	0
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwán	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	0	0
África	0	0
Oceanía	2	2
Otro País de América	0	0
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	7	7
TOTAL	36	36

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	52	52
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	6	6
Ayacucho	0	0
Cajamarca	0	0
Cusco	0	0
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	0	0
Lambayeque	15	15
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	9	9
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	82	82

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

HOSTAL: Casa Vieja

MES : Junio

AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	0	0
Alemania	6	6
Bolivia	0	0
Brasil	0	0
Canadá	10	10
Centro América	0	0
Colombia	0	0
Chile	0	0
Ecuador	0	0
Estados Unidos(USA)	18	18
España	3	3
Francia	4	4
India	0	0
Israel	0	0
Italia	4	4
Japón	3	3
Korea del Norte	0	0
Korea del Sur	0	0
México	0	0
Paraguay	0	0
Reino Unido	0	0
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwán	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	4	4
África	0	0
Oceanía	0	0
Otro País de América	4	4
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	4	4
TOTAL	60	60

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	33	33
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	10	10
Ayacucho	0	0
Cajamarca	0	0
Cusco	0	0
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	0	0
Lambayeque	23	23
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	0	0
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	66	66

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

HOSTAL: Casa Vieja

MES : Julio

AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	0	0
Alemania	19	19
Bolivia	0	0
Brasil	0	0
Canadá	0	0
Centro América	0	0
Colombia	1	1
Chile	5	5
Ecuador	0	0
Estados Unidos(USA)	7	7
España	6	6
Francia	7	7
India	0	0
Israel	0	0
Italia	12	12
Japón	0	0
Korea del Norte	5	5
Korea del Sur	0	0
México	1	1
Paraguay	0	0
Reino Unido	12	12
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwán	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	0	0
África	0	0
Oceanía	0	0
Otro País de América	0	0
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	4	4
TOTAL	79	79

FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	60	60
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	4	4
Ayacucho	0	0
Cajamarca	5	5
Cusco	0	0
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	0	0
Lambayeque	30	30
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	20	20
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	119	119

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

HOSTAL: Casa Vieja

MES : Agosto

AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	0	0
Alemania	0	0
Bolivia	0	0
Brasil	0	0
Canadá	0	0
Centro América	0	0
Colombia	2	2
Chile	0	0
Ecuador	1	1
Estados Unidos(USA)	11	11
España	15	15
Francia	6	6
India	0	0
Israel	0	0
Italia	20	20
Japón	0	0
Korea del Norte	0	0
Korea del Sur	0	0
México	0	0
Paraguay	0	0
Reino Unido	0	0
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwán	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	0	0
África	0	0
Oceanía	10	10
Otro País de América	0	0
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	5	5
TOTAL	70	70

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	43	43
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	10	10
Ayacucho	0	0
Cajamarca	0	0
Cusco	0	0
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	0	0
Lambayeque	20	20
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	0	0
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	73	73

**FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR**

HOSTAL: Casa Vieja
 MES : Setiembre
 AÑO : 2008

EXTRANJEROS Y NO RESIDENTES EN EL PERU

PAIS O REGION	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Argentina	3	3
Alemania	11	11
Bolivia	0	0
Brasil	3	3
Canadá	0	0
Centro América	0	0
Colombia	3	3
Chile	0	0
Ecuador	1	1
Estados Unidos(USA)	25	25
España	2	2
Francia	5	5
India	0	0
Israel	0	0
Italia	10	10
Japón	1	1
Korea del Norte	0	0
Korea del Sur	0	0
México	0	0
Paraguay	0	0
Reino Unido	0	0
Repub. Popular China	0	0
Singapur	0	0
Taiwán	0	0
Uruguay	0	0
Venezuela	0	0
África	0	0
Oceanía	0	0
Otro País de América	10	10
Otro país de Asia	0	0
Otro País de Europa	10	10
TOTAL	84	84

FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
 DIRCETUR

PERUANOS Y RESIDENTES EN EL PERU

DEPARTAMENTO	Nº DE ARRIBOS	Nº DE PRENOCTAC.
Lima Metropolitana y Callao	0	0
Región Lima (provincias de Lima)	20	20
Amazonas	0	0
Ancash	0	0
Apurímac	0	0
Arequipa	10	10
Ayacucho	0	0
Cajamarca	0	0
Cusco	0	0
Huancavelica	0	0
Huanuco	0	0
Ica	0	0
Junín	0	0
La Libertad	0	0
Lambayeque	14	14
Loreto	0	0
Madre de Dios	0	0
Moquegua	0	0
Pasco	0	0
Piura	0	0
Puno	0	0
San Martín	0	0
Tacna	0	0
Tumbes	0	0
Ucayali	0	0
TOTAL	44	44

FUENTE: Estadística de Establecimientos de Hospedaje 2008
DIRCETUR

Interpretación: estos cuadros reflejan los arribos y pernoctaciones de turistas nacionales y extranjeros en el hostel casa vieja (, tantos los turistas nacionales y extranjeros que arriban a la ciudad y que acuden al hostel casa vieja pernoctan en dicho establecimiento consiguiendo este el 100% de arribos y pernoctaciones en este hostel con lo que hasta la fecha del presente año ocupa el primer lugar en cuanto a flujo turístico se trata

Reglamento de Establecimiento de Hospedaje

DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR

Lima, 25 de Noviembre de 2004

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA:

CONSIDERANDO:

Que, conforme a la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, es el ente rector a nivel nacional competente en materia turística, tiene entre sus atribuciones la elaboración normativa, fiscalización, gestión y administración de toda la actividad turística, realizando las coordinaciones que para su aplicación resulten necesarias; Que, por Decreto Supremo N° 023-2001-ITINCI, de fecha 13 de julio de 2001, se aprobó el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje; Que, la Ley N° 27867, aprobó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, y el Decreto Supremo N° 038-2004-PCM, aprobó el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2004, el cual establece como acciones estratégicas para la implementación del Plan, que los Ministerios fortalezcan su papel rector y, a efectos de adaptarse al nuevo orden resultante del proceso de descentralización puesto en marcha en nuestro país, revisen y adecuen las normas sectoriales; Que, en cumplimiento de dichas disposiciones se ha revisado el mencionado Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, de lo que resulta la necesidad de actualizarlo y adecuarlo a la normatividad vigente, a fin de contar con un marco normativo institucional acorde con las exigencias y retos que plantea el proceso de la descentralización;

De conformidad con el numeral 8 del artículo 118° de la Constitución Política del Estado; la Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística y la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo;

DECRETA:

Artículo 1°.- Apruébase el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje que consta de siete (7) capítulos, treintiuno (31) artículos, siete (7) disposiciones

transitorias, complementarias y finales, y ocho (8) anexos que forman parte integrante del presente Decreto Supremo.

Artículo 2°.- Derógase el Decreto Supremo N° 023-2001-ITINCI, y demás normas que se opongan al presente Reglamento.

Artículo 3°.- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Ministro de Comercio Exterior y Turismo.

Artículo 4°.- El presente Decreto Supremo entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima a los veinticinco días del mes de noviembre del año dos mil cuatro.

ALEJANDRO TOLEDO

Presidente Constitucional de la República

ALFREDO FERRERO

Ministro de Comercio Exterior y Turismo

REGLAMENTO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°.- 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 2°.- 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 --

Artículo 3º.- 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 pernocten 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.

b) **Clase:** Identificación del establecimiento de hospedaje de acuerdo a la clasificación establecida en el artículo 2º del presente Reglamento.

c) **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.

d) **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.

e) **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.

f) **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.

g) **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 de 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

CAPÍTULO II

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 5°.- 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;

I) Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento;

II) 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.

CAPÍTULO III

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 Unico 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.

CAPÍTULO IV

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 11°.- 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 12°.- 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 18°.- 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 19°.- 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.

CAPÍTULO V

DE LAS VISITAS DE SUPERVISIÓN

Artículo 20°.- Visitas de supervisión

El Órgano Regional Competente tendrá la facultad de efectuar de oficio, a pedido de parte interesada o de terceros, las visitas de supervisión que considere necesarias a los establecimientos de hospedaje, cuenten o no con el Certificado de clasificación y/o categorización, para verificar las condiciones y efectiva prestación del servicio de alojamiento, cumpliendo con las normas del presente Reglamento. En el caso de los establecimientos de hospedaje que ostenten clase y/o categoría, el Órgano Regional Competente verificará el cumplimiento permanente de las condiciones, requisitos y servicios exigidos para prestar el servicio de hospedaje.

Artículo 21°.- Apoyo de instituciones

Para llevar a cabo las visitas de supervisión, el Órgano Regional Competente podrá solicitar el apoyo de la Policía Nacional, así como de la autoridad municipal, sanitaria, de defensa civil y otros, según el caso lo requiera.

Artículo 22°.- Facultades del Inspector

Las acciones de supervisión se ejecutan a través de los funcionarios y servidores públicos del Órgano Regional Competente, debidamente acreditados, quienes están facultados para:

1. Verificar que se preste el servicio de alojamiento;
2. Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento;
3. Verificar las condiciones bajo las cuales se presta el servicio de alojamiento y demás servicios que brinda el establecimiento de hospedaje;
4. Solicitar la exhibición o presentación de la documentación que dé cuenta del cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en el presente Reglamento;
5. Citar al titular o a sus representantes, como a los trabajadores del establecimiento de hospedaje, e indagar sobre los hechos materia de la supervisión, de acuerdo a lo previsto en el presente Reglamento;
6. Levantar actas en las que constarán los resultados de la supervisión;
7. Recomendar las acciones correctivas que correspondan, las que podrán ser incluidas en el acta;
8. Otras que se deriven de las normas legales vigentes.

Artículo 23°.- Obligaciones del titular del establecimiento de hospedaje

El titular del establecimiento de hospedaje objeto de supervisión se encuentra obligado a:

1. Designar a un representante o encargado, para apoyar las acciones desarrolladas durante la supervisión. La negativa a tal designación o la ausencia del titular o del encargado, no será obstáculo para realizar la diligencia de supervisión;
2. Permitir el acceso inmediato al establecimiento de hospedaje de los inspectores debidamente acreditados por el Órgano Regional Competente;
3. Proporcionar toda la información y documentación solicitada para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento, dentro de los plazos y formas que establezca el Órgano Regional Competente;

4. Brindar a los inspectores todas las facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

Artículo 24°.- Credencial de Inspector

Para iniciar las labores de supervisión, el inspector deberá presentar al titular del establecimiento o a su representante, la Credencial otorgada por el Órgano Regional

Competente. La Credencial deberá consignar los datos del inspector tales como nombres y apellidos, documento de identidad, cargo, número de la credencial, entidad a la que representa, fotografía firma y sello del funcionario que expide la Credencial.

Artículo 25°.- Desarrollo de la supervisión

Las labores de supervisión serán realizadas con la participación mínima de dos inspectores.

Al finalizar la supervisión se procederá a levantar un acta en original y dos copias, en la cual se consignará la información prevista en el artículo 156° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. El titular o representante del establecimiento de hospedaje podrá dejar constancia en el acta, en forma sucinta, de sus comentarios u observaciones a la acción o resultado de la supervisión.

El acta será firmada por el titular del establecimiento o su representante. En caso de negativa a firmar, el inspector dejará constancia de tal hecho.

Una copia del acta deberá ser entregada al titular, administrador o representante del establecimiento.

Artículo 26°.- Valor probatorio de las actas de supervisión

Las actas levantadas y suscritas durante las acciones de supervisión realizadas a los establecimientos de hospedaje, describirán el establecimiento en el que se practica la supervisión señalando su clase y/o categoría, de ser el caso; así como los hechos, objetos o circunstancias relevantes y un resumen de las observaciones de la supervisión.

El Órgano Regional Competente, basándose en los resultados de las actas, podrá encausar los procedimientos para que se realicen las acciones correctivas y, en su caso, se apliquen las sanciones que correspondan.

El Órgano Regional Competente deberá cumplir con los Principios de la Potestad Sancionadora Administrativa contenidos en el artículo 230° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

CAPÍTULO VI

CAMBIO DEL TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE

Artículo 27°.- Cambio del Titular de los establecimientos de hospedaje.

En caso de cambio de titular, el establecimiento de hospedaje mantiene la clase y/o categoría otorgadas en el Certificado correspondiente, siempre que su plazo de vigencia no se encuentre vencido. Si el nuevo titular decide seguir ostentando la clase y/o categoría otorgada al establecimiento de hospedaje, dentro de los treinta (30) días calendario siguientes de efectuada la transferencia, deberá solicitar al Órgano Regional Competente, el Certificado de clasificación y/o categorización respectiva, adjuntando:

- a) Declaración Jurada dando cuenta de la transferencia del establecimiento;
- b) Copia simple del RUC;
- c) Certificado Original de clasificación y/o categorización otorgado a nombre del antiguo titular;
- d) Recibo de pago por derecho de trámite de acuerdo al TUPA respectivo.

Artículo 28°.- Aprobación del Certificado de clasificación y/o categorización.

La solicitud presentada conforme a lo establecido en el artículo anterior, es de aprobación automática. El Órgano Regional Competente, en el plazo de cinco (5) días, expedirá el Certificado a nombre del nuevo titular, previa cancelación del Certificado anterior.

El nuevo Certificado de clasificación y/o categorización mantendrá la fecha de expedición y vencimiento del Certificado original.

CAPÍTULO VII

DEL RÉGIMEN DE ATENCIÓN Y REGISTRO DE HUÉSPEDES

Artículo 29°.- 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 30°.- 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 31°.- 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 3° del presente Reglamento.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS, COMPLEMENTARIAS Y FINALES

Primera.- Las funciones establecidas en el artículo 5° 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.

I. PAGINAS PRELIMINARES

Dedicatoria	2
Pensamientos	3
Pagina de autoridades	4
Resumen	6
Introducción	7
Antecedentes del tema	8

II. CUERPO O TEXTO DEL INFORME

1. Objetivos	10
2. Aspecto teórico	10
2.1. Proceso Administrativo	
2.2.1. Planificación	
2.1.2 Organización	
2.1.3. Dirección	
2.1.4 Control	
2.2. El Proceso Administrativo Según Algunos Autores	59
2. Aspectos Generales Del Hostal Casa Vieja	61
3.1. Análisis FODA	62
3.1.1. Fortalezas	
3.1.2. Oportunidades	
3.1.3. Debilidades	
3.1.4. Amenazas	
4. Material y método	65
5. Resultados	65
5.1. Análisis de la entrevista por fases del proceso administrativo	
5.1.1. Planificación	
5.1.2. Organización	
5.1.3. Dirección	
5.1.4. Control	
6. Discusión	68
7. Conclusiones	69

8. Recomendaciones	70
--------------------	----

III. PAGINAS COMPLEMENTARIAS

1. Vocabulario	71
2. Referencias bibliograficas	73
Textos	
Sitios Web	
Tesis	
3. Anexos	76
Ubicación	
Fotos	
Entrevista	
Arribos y pernотaciones -- DIRCETUR	
Ultimo reglamento de hospedaje	