



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS HOTELES DEL CANTÓN LATACUNGA”

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Autora:

Viteri Borja Paola Nataly

Tutor:

Ing. Roberto Carlos Arias Figueroa

Latacunga – Ecuador

Agosto 2017

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo **VITERI BORJA PAOLA NATALY** declaro ser autor (a) del presente proyecto de investigación: **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR HOTELERO DEL CANTÓN LATACUNGA**, siendo el Ing. Roberto Arias, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.



Viteri Borja Paola Nataly
0503820144

AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SECTOR HOTELERO DEL CANTÓN LATACUNGA**”, de Paola Nataly Viteri Borja, de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto, 2017



Ing. Roberto Carlos Arias Figueroa

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN


APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto la postulante: Viteri Borja Paola Nataly con el título de Proyecto de Investigación denominado: “Modelo de gestión administrativa para los hoteles del Cantón Latacunga”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.


Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto 2017


Para constancia firman:



LECTOR 1 (PRESIDENTE)
Ing. Jirma Veintimilla
CC: 050297958-7



LECTOR 2
Ing. Pablo Velásquez
CC: 180413263-5



LECTOR 3
Ing. Sandra Peñaherrera MsC.
CC: 180333732-6

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi por darme la oportunidad de seguir estudiando, a mi director del proyecto de investigación Ing. Roberto Arias, y a mis lectores por guiarme a la realización y culminación de este trabajo, además de su gran amistad y confianza en mí para lograr la meta propuesta. Gracias.

PAOLA

DEDICATORIA

El presente proyecto les dedico primeramente a Dios y a mis abuelitos que han sido mi ayuda y mi apoyo en estos años, a mi ángel Bryan por darme la fuerza y la paciencia para no desistir de mis sueños y poder cumplir otra etapa importante en mi vida con mucho éxito.

PAOLA

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TITULO: “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS HOTELES DEL CANTÓN LATACUNGA”

Autora: Viteri Borja Paola Nataly

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar un modelo de gestión administrativa que contribuya al mejoramiento de la cultura organizacional para los hoteles del cantón Latacunga, dicho modelo se basa en establecer los pasos necesarios para alcanzar una eficiente administración de los recursos tanto materiales como económicos, para ello el modelo de gestión administrativa propuesto por Henry Fayol fue diseñado con el propósito de establecer programas que se deben llevar a cabo dentro de la planificación, organización, dirección y control, el mismo que permitió asignar funciones a cada una de las áreas que cuenta un hotel, tales como: administración, finanzas, producción, comercialización, y talento humano, con la única finalidad de estructurar de forma eficiente el organigrama estructural que cuenta un hotel. La metodología de la investigación está basada en un enfoque de estudio exploratorio, no estructurado que se basó en pequeñas muestras y que tuvo el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno del problema, con una investigación descriptiva y método teórico y empírico, dicha metodología es fundamental para el desarrollo del proyecto y para la ejecución del mismo. Con la implementación del modelo de gestión propuesto por Henry Fayol, los propietarios de los hoteles del cantón Latacunga se orientarán a ser más dinámicos en alcanzar las metas y objetivos y así obtener un mayor desarrollo organizacional, además al ejecutarse el modelo de gestión en los hoteles se convertirán en un ente dinamizador de la economía y mantendrán el manejo sostenible, de tal modo que contribuya al desarrollo del sector, así como también al de otros sectores vinculados al desarrollo de los hoteles. Con la aplicación del modelo de gestión mejorará el proceso administrativo de los hoteles, ya que en dicho modelo se les especifica cómo deben desarrollar cada etapa de la misma, con la finalidad de que los hoteles sean más productivos y competitivos en el mercado.

Palabras clave: Modelo de gestión, Administración, Cultura organizacional, Proceso administrativo

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

TITLE: "ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL FOR HOTELS OF LATACUNGA COUNTY"

Author: Viteri Borja Paola Nataly

ABSTRACT

This research has aimed to determine an administrative management model that contributes to the improvement of the organizational culture for hotels of Latacunga county, this model is based on establishing the steps necessary to achieve efficient administration of both material and economic resources, so the administrative management model proposed by Henry Fayol was designed with the purpose of establishing programs that must be performed within the planning, organization, management and control, which allowed to assign functions to each one of the areas that a hotel counts, such as: administration, finance, production, marketing, and human talent, for the sole purpose of structuring efficiently the structural organization which has a hotel. The research methodology is based on an exploratory unstructured approach study, which was based on small samples and had intended to provide knowledge and understanding of the problem environment, with a descriptive research and theoretical method, this methodology is essential for the development and execution of the project. With the implementation of the management model proposed by Henry Fayol, owners of the hotels in Latacunga county will be more dynamic in achieving goals and objectives and thus obtain a greater organizational development, in addition to running hotels management model will be converted into a dynamic entity of the economy and maintain sustainable management thereby to contribute to the development of the sector, as well as from other sectors linked to the development of the hotels. The application of the management model will improve the administrative hotels process, since in this model is specified how develop each stage of the model, in order to make the hotels more productive and competitive in the market.

Key words: Management model, Administration, organizational Culture, Administrative process

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente de la Carrera de Ciencias de la Educación, mención Inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO QUE:** La traducción del resumen del Proyecto de Investigación al idioma Inglés presentado por las estudiantes: **PAOLA NATALY VITERI BORJA**, cuyo título versa **“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS HOTELES DEL CANTÓN LATACUNGA”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto pudo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Agosto 2017

Atentamente,



Lic. MSc. Patricia Mena V.

DOCENTE

C.C. 0501574297

INDICE DE CONTENIDOS

| Contenido | pág. |
|---|-------------|
| PORTADA | i |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | ii |
| AVAL DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | iii |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN..... | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| RESUMEN | vii |
| ABSTRACT | viii |
| AVAL DE TRADUCCIÓN..... | ix |
| INDICE DE TABLAS..... | xiii |
| INDICE DE GRÁFICOS | xiv |
| 1. INFORMACIÓN GENERAL | 1 |
| 1.1. Título del proyecto: | 1 |
| 1.2. Fecha de inicio: | 1 |
| 1.3. Fecha de finalización:..... | 1 |
| 1.4. Lugar de ejecución: | 1 |
| 1.5. Facultad que auspicia: | 1 |
| 1.6. Carrera que auspicia: | 1 |
| 1.7. Proyecto de investigación vinculado:..... | 1 |
| 1.8. Equipo de trabajo: | 1 |
| 1.9. Área de conocimiento:..... | 1 |
| 1.10. Línea de investigación: | 1 |
| 1.11. Sub líneas de investigación de la carrera:..... | 1 |
| 2. DESCRIPCION DEL PROYECTO | 2 |
| 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO..... | 2 |
| 4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO | 4 |
| 4.1 Beneficiarios directos:..... | 4 |
| 4.2 Beneficiarios indirectos | 4 |
| 5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 5 |
| 6. OBJETIVOS..... | 7 |
| 6.1. GENERAL | 7 |

| | |
|--|----|
| 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS | 8 |
| 8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA..... | 9 |
| 8.1. Antecedentes de la administración | 9 |
| 8.2. Definición de administración | 10 |
| 8.3. Importancia de la administración | 10 |
| 8.4. Proceso Administrativo | 11 |
| 8.4.1. Planificación | 12 |
| 8.4.2. Organizar | 13 |
| 8.4.3. Dirección..... | 13 |
| 8.4.4. Control | 14 |
| 8.5. Finalidad del proceso Administrativo | 15 |
| 8.6. Modelo..... | 16 |
| 8.7. Gestión..... | 16 |
| 8.7.1. Gestión administrativa | 17 |
| 8.7.2. Gestión de recursos | 17 |
| 8.8. Modelos de gestión administrativa..... | 17 |
| 8.8.1. Elementos para la elaboración del modelo de gestión administrativa eficiente | 19 |
| 8.8.1.1. Elemento 1. Diagnóstico estratégico..... | 19 |
| 8.8.1.2. Elemento 2. Direccionamiento estratégico..... | 20 |
| 8.8.1.3. Elemento 3. Estructura Organizacional..... | 20 |
| 8.8.1.4. Elemento 4: Manuales de función..... | 20 |
| 8.9.1. Modelo del Proceso Administrativo por Henry Fayol..... | 21 |
| 8.9.4.1. Planeación estratégica | 28 |
| 8.9.4.2. Diagnostico situacional | 28 |
| 8.9.4.3. Direccionamiento Estratégico | 29 |
| 8.9.4.4. Misión..... | 30 |
| 8.9.4.6. Objetivos | 30 |
| 8.9.4.7. Estrategias | 32 |
| 8.9.4.8. Diseño de la estructura organizacional..... | 32 |
| 8.9.4.8.1. Departamentalización..... | 32 |
| 8.9.4.8.2. Estructura organizacional..... | 33 |
| 8.9.4.8.5. Diseño organizacional..... | 35 |

| | |
|---|----|
| 8.9.4.8.6. Diseño del Manual de funciones..... | 36 |
| 8.9.4.8.6.1. El diseño de tareas y puestos..... | 36 |
| 8.9.4.8.7. Elaboración del Cuadro de mando integral (Balance Scord Card) | 37 |
| 8.9.4.8.8. Gestión hotelera..... | 37 |
| 8.9.4.8.8.1. Calidad..... | 37 |
| 8.9.4.8.8.2. Productividad..... | 38 |
| 8.9.4.8.8.3. Competitividad | 38 |
| 9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS | 39 |
| 9.1. Afirmativa. | 39 |
| 10. METODOLOGÍA | 39 |
| 10.1. Concepto de Diseño de Investigación..... | 39 |
| 10.2. Tipo de estudio..... | 40 |
| 10.2.1. Es descriptivo..... | 40 |
| 10.2.2. Es no experimental..... | 40 |
| 10.3. Enfoque de estudio..... | 40 |
| 10.4. Método teórico y empírico. | 40 |
| 10.5. Plan de recolección de datos..... | 41 |
| 10.6. Técnicas e instrumentos para recolección de información. | 41 |
| 10.6.1. Observación directa: | 41 |
| 10.6.2. Entrevistas y encuestas: | 41 |
| 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 42 |
| Gráfico 35: Organigrama estructural propuesto para los hoteles del cantón Latacunga | 73 |
| Tabla 23: Herramienta de control cuadro de mando integral | 76 |
| 13. PRESUPUESTO | 79 |
| 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 80 |
| 15. Bibliografía..... | 81 |
| 16. ANEXOS..... | 85 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Actividades de los objetivos planteados | 8 |
| Tabla 2: Ventajas y desventajas | 27 |
| Tabla 3: Cuadro comparativo de los modelos administrativos | 28 |
| Tabla 4: Características de los objetivos | 31 |
| Tabla 5: Planificación del hotel | 42 |
| Tabla 6: Importancia de la planificación | 43 |
| Tabla 7: Cumplimiento de actividades | 44 |
| Tabla 8: Estructura organizacional | 45 |
| Tabla 9: Funciones dentro del hotel | 46 |
| Tabla 10: Control | 48 |
| Tabla 11: Manual de funciones | 49 |
| Tabla 12: Proceso administrativo | 50 |
| Tabla 13: Gestión administrativa | 51 |
| Tabla 14: Jerarquía | 52 |
| Tabla 15: Coordinación laboral | 53 |
| Tabla 16: Coordinación laboral entre áreas | 54 |
| Tabla 17: Motivación laboral | 55 |
| Tabla 18: Políticas motivacionales | 56 |
| Tabla 19: Nivel de liderazgo | 57 |
| Tabla 20: Toma de decisiones | 58 |
| Tabla 21: Supervisión | 59 |
| Tabla 22: Actividades para motivar al personal | 75 |
| Tabla 23: Cuadro de mando integral | 77 |
| Tabla 24: Presupuesto del proyecto de investigación | 79 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 Árbol de problemas | 6 |
| Gráfico 2. Elementos del proceso administrativo..... | 15 |
| Gráfico 3: Elementos de un modelo de gestión administrativo..... | 19 |
| Gráfico 4: Etapas del modelo de Fayol | 22 |
| Gráfico 5: Etapas del modelo de objetivos racionales..... | 23 |
| Gráfico 6: Características | 25 |
| Gráfico 7: Principios del modelo de administración científica | 26 |
| Gráfico 8: Etapas del modelo de administración científica..... | 27 |
| Gráfico 9: Estrategias empresariales | 32 |
| Gráfico 10: Estructura de la organización..... | 34 |
| Gráfico 11: Planificación del hotel..... | 42 |
| Gráfico 12: Importancia de la planificación..... | 43 |
| Gráfico 13: Cumplimiento de actividades..... | 44 |
| Gráfico 14: Estructura organizacional..... | 45 |
| Gráfico 15: Funciones dentro del hotel | 46 |
| Gráfico 16: Control | 48 |
| Gráfico 17: Manual de funciones | 49 |
| Gráfico 18: Proceso administrativo..... | 50 |
| Gráfico 19: Gestión administrativa | 51 |
| Gráfico 20: Jerarquía | 52 |
| Gráfico 21: Coordinación laboral..... | 53 |
| Gráfico 22: Coordinación laboral entre áreas..... | 54 |
| Gráfico 23: Motivación laboral | 55 |
| Gráfico 24: Políticas motivacionales..... | 56 |
| Gráfico 25: Nivel de liderazgo | 57 |
| Gráfico 26: Toma de decisiones..... | 58 |
| Gráfico 27: Supervisión..... | 59 |
| Gráfico 28: El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales | 66 |
| Gráfico 29: División de operaciones industriales y comerciales | 67 |
| Gráfico 30: Programa de acción..... | 68 |
| Gráfico 31: Valores para los hoteles del cantón Latacunga | 69 |
| Gráfico 32: Principios para los hoteles del cantón Latacunga..... | 69 |
| Gráfico 33: Objetivos para un hotel 5 estrellas | 70 |
| Gráfico 34: Políticas para un hotel | 71 |
| Gráfico 35: Organigrama estructural propuesto para los hoteles del cantón Latacunga..... | 73 |
| Gráfico 36: Signos de un líder..... | 74 |
| Gráfico 37: Cuadro de mando integral | 75 |

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Título del proyecto:

Modelo de gestión administrativo para los hoteles del cantón Latacunga

1.2. Fecha de inicio:

Octubre 2016

1.3. Fecha de finalización:

Agosto 2017

1.4. Lugar de ejecución:

Cotopaxi - Latacunga

1.5. Facultad que auspicia:

Ciencias Administrativas

1.6. Carrera que auspicia:

Ingeniería Comercial

1.7. Proyecto de investigación vinculado:

Tema: “Gestión Administrativa y el Servicio en los Hoteles de la Ciudad de Tulcán”

1.8. Equipo de trabajo:

Paola Nataly Viteri Borja

1.9. Área de conocimiento:

Administración y organización de empresas

1.10. Línea de investigación:

Administración para el desarrollo humano y social

1.11. Sub líneas de investigación de la carrera:

Estrategias de organización

2. DESCRIPCION DEL PROYECTO

Este proyecto de investigación se lleva a cabo para identificar un modelo de gestión administrativa en el sector hotelero de la ciudad de Latacunga, que nos permita optimizar la ejecución de los procesos de administración, con el fin de incrementar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que presta cada uno de ellos, para ello, el modelo de gestión administrativa presupuesto base cero fue diseñado con el propósito de establecer programas que se deben llevar a cabo dentro de la planificación, organización, dirección y control, el mismo que permitió asignar funciones a cada una de las áreas que compone una pequeña empresa, tales como: administración, finanzas, producción, comercialización y talento humano, con la única finalidad de estructurar de forma eficiente el organigrama funcional y asignar tareas de forma apropiada.

La incorporación de este modelo de gestión nos permitirá estructurar el proceso administrativo interno de manera adecuada, debido a que no utilizan modelos administrativos que ayuden a definir las áreas y funciones que debe desempeñar dentro de un hotel.

Uno de los principales activos del alojamiento y claves para la satisfacción del cliente son los instrumentos que desarrolle el propietario para alinear a todos los empleados con los objetivos del negocio y fomentar su motivación con la calidad del servicio.

Para cuyo efecto conozco y acepto las disposiciones establecidas en las reglamentaciones de la Universidad Técnica de Cotopaxi para el proceso de titulación.

Palabras claves: Gestión Administrativa, Organización, Dirección, Planificación

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En la actualidad el entorno está sometido a constantes cambios tecnológicos y sociales, que es de vital importancia que las pequeñas empresas del sector de costura actualicen constantemente sus conocimientos en cuanto a la administración, por lo cual, es necesario que las mismas trabajen bajo un modelo de gestión eficaz, que les ayude a enfrentarse a los grandes retos de la innovación en el

mundo globalizado de hoy. Cuando hablamos de gestión administrativa en la actualidad hablamos de una de las herramientas más importantes en la administración de toda empresa.

La formulación del proyecto, atiende a la necesidad de contrarrestar y minimizar el impacto negativo generado en los usuarios de los hoteles de la ciudad de Latacunga, producido por las deficiencias en la gestión administrativas de las mismas. Las cuales evidencian las falencias en el servicio prestado, deteriorando la imagen de dichas entidades y por ende del sector hotelero. El proyecto resuelve una necesidad del sector productivo:

- El proyecto mejorará el proceso/producto/servicio existente.
- El proyecto involucra el uso de nuevas técnicas y tecnologías de proceso.

Con el desarrollo de este proyecto se puede satisfacer la necesidad de un cliente potencial.

Los principales beneficiarios de los resultados de la presente investigación son los propietarios y accionistas de los hoteles, los trabajadores y usuarios.

El modelo de gestión permitirá introducir nuevas formas de administrar y gestionar las pequeñas empresas del sector de costura de forma eficiente. Además, aumentará la creación de nuevos conocimientos, la generación de ideas técnicas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios que contribuya sustancialmente al éxito. Es así como éste proyecto se justifica, por cuanto, es de gran relevancia en la rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo general que tendrán todas las empresas.

La calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. Desde hace algunos años el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos más preciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas.

En este contexto la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad, transformándose en un factor competitivo para las pequeñas y medianas empresas y propiciando que se utilicen instrumentos o

herramientas que permitan garantizar la calidad lo que solo se puede conseguir en forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión.

Los usuarios exigen cada vez más calidad de los servicios turísticos y el proceso de alojamiento como un macro proceso clave dentro de la hotelería deben tener ello muy en cuenta y asegurar la calidad de todos los elementos del producto turístico. (Incluyendo las áreas de recepción, ama de llaves, mantenimiento, servicios técnicos, paquetes turísticos, entre otros).

Las nuevas tendencias en los mercados turísticos junto con la mayor exigencia por parte de los usuarios, las innovaciones tecnológicas y las últimas investigaciones relacionadas con la calidad de los servicios, hacen necesario un esfuerzo constante en el planteamiento de nuevos enfoques y soluciones imaginativas para las empresas del sector. Las empresas hoteleras son un claro ejemplo de esta necesidad de continuo desarrollo de nuevos servicios y productos centrados en la calidad y la satisfacción del cliente.

Una correcta gestión de alojamiento debidamente organizada, orientada al cliente y que gestione la calidad de sus servicios, conseguirá aumentar la imagen respecto de los clientes, fomentando un aumento de los resultados empresariales.

4. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1 Beneficiarios directos:

Los beneficiarios directos de este proyecto serán 7 empresas que se dedican a otorgar servicios de alojamiento a personas y que permite a los visitantes confort en su estadía.

4.2 Beneficiarios indirectos:

Son todas las personas que forman parte de aquellas empresas, es decir los trabajadores en general, dentro de ello de la misma forma se benefician el total de familias de cada trabajador y los usuarios que adquieren el servicio de los hoteles.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La falta de proceso administrativo en los hoteles del cantón Latacunga.

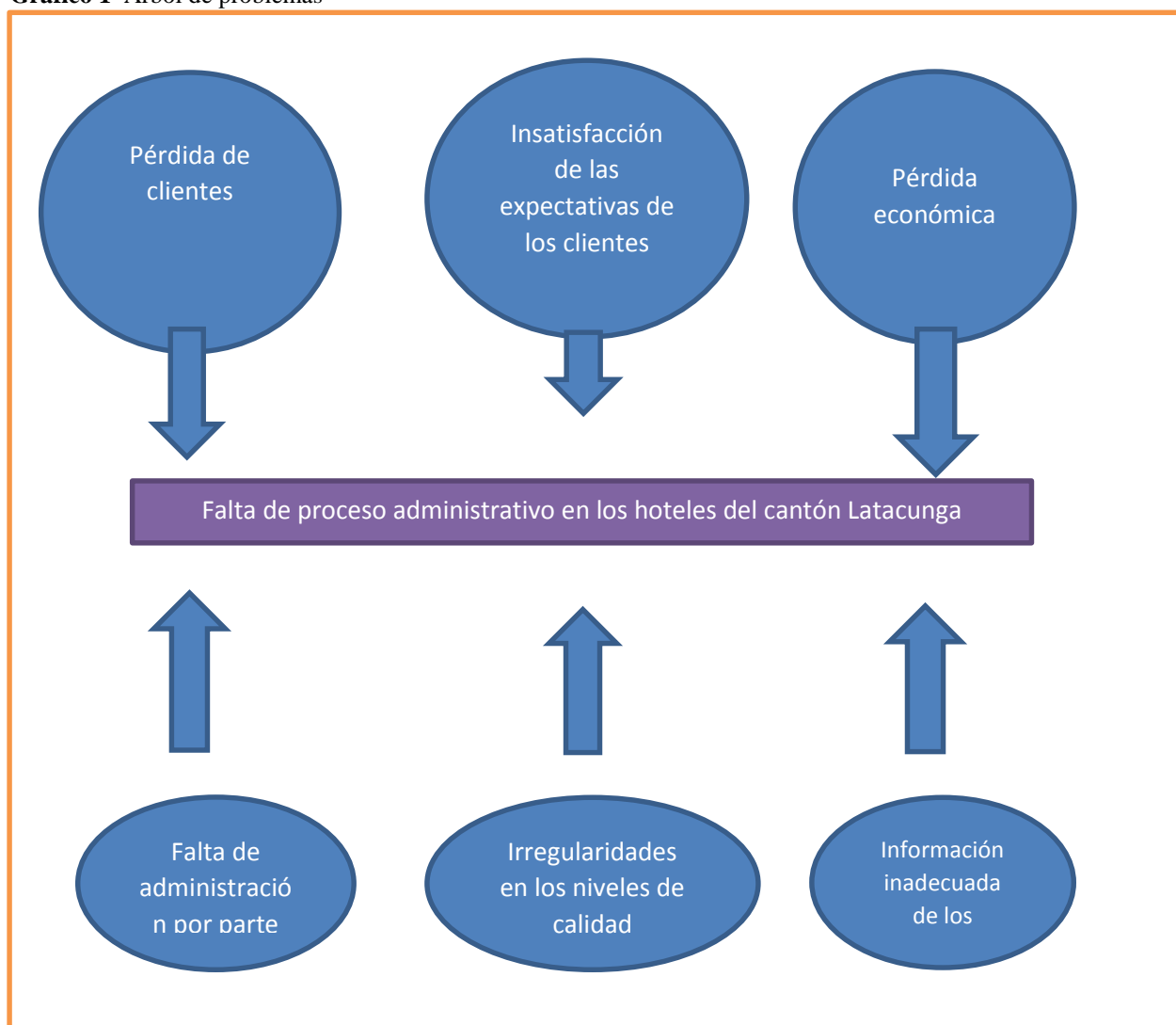
El principal problema que presentan varios hoteles de la ciudad de Latacunga es la falta de organización y planificación en cuanto a la administración del mismo y la capacidad de motivación y capacitación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Desde el área administrativa no hay control y vigilancia de las funciones que debe desempeñar cada trabajador, el gerente del hotel, controla a los demás empleados por medio de un encargado, sin comprobar si las funciones se están realizando eficiente y correctamente, dando como resultado un mal servicio al usuario.

Al momento de aplicar el proceso administrativos y gestión empresarial, se profundiza el conocimientos, brindando un aporte a los hoteles del cantón Latacunga, de manera que obtenga una mejor organización de los puestos de trabajos, es decir se logra visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos, unidades de trabajos y áreas.

La gestión administrativa es un tema de gran escala para las empresas hoteleras, ya que se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento de los recursos; teniendo en cuenta que por medio de éstas se integran, se formulan y se aprovechan los recursos; que generan mejoría y cambio positivo cuando se lleva a cabo de la mejor manera. Esta es el conjunto de capacidad, conocimientos, actitudes que se obtienen y a la vez adquieren las personas con el transcurso del tiempo, es decir con la experiencia y la responsabilidad para capacitarse y aplicarlo a las distintas áreas de la empresa, para así lograr el mayor objetivo. También de esta manera se logra optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efecto desarrollo de los procesos productivos y también administrativos de dichas empresas. Al no utilizar las herramientas necesarias para complementar el control de la administración las empresas hoteleras empiezan a tener desequilibrios en los procesos lo cual genera tiempos de ocio y retrasos contundentes en las actividades y servicios que presta el hotel, por lo tanto es indispensable realizar un adecuado análisis de la administración de las actividades que realiza cada empleado, que permita optimizar la correcta administración generando reducción de tiempos y recursos.

Esto nos permitirá conocer a profundidad, el quehacer de los hoteles y así poder brindar un aporte a la misma para su mejor funcionamiento. La finalidad de esta investigación será de gran importancia para los hoteles del cantón Latacunga, ya que tendrá una visión actual de su desempeño administrativo con información valiosa, que facilite la ejecución de sus funciones para una mejora en el manejo y definición a desempeñar en un futuro, lográndose así y proponiéndose metas definidas para alcanzar a largo plazo, llevando consigo de la mano todos los procesos necesarios en su mejora continua y que al final pueda representar sus proyectos propuesto en si como toda empresa utilizando bien el manejo de Proceso Administrativo y de Gestión .

Gráfico 1 Árbol de problemas



Fuente: Observación directa

Elaboración: Investigadora

6. OBJETIVOS

6.1. GENERAL

Determinar un modelo de gestión administrativa en los hoteles del cantón Latacunga que incremente la competitividad y la productividad de los servicios ofertados.

6.2. ESPECÍFICOS

- Investigar los conceptos teóricos sobre gestión administrativa.
- Realizar el análisis situacional de los hoteles del cantón Latacunga.
- Recomendar un modelo de gestión administrativa para los hoteles del cantón Latacunga.

7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Tabla 1. Actividades de los objetivos planteados

| Objetivo 1 | Actividad | Resultado de la actividad. | Técnicas e instrumentos. |
|---|--|--|--|
| Investigar los conceptos teóricos sobre gestión administrativa | Búsqueda bibliográfica de los diferentes procesos para la selección del personal y temas relacionada con el mismo para un mejor resultado. | Redacción de la teoría y del modelo de gestión que se utilizaran en la investigación. | <p>✓ Búsquedas bibliográficas.</p> <p>✓ Recolección de datos.</p> |
| Objetivo 2. Realizar el análisis situacional de los hoteles del cantón Latacunga. | Actividad Analizar la situación de los procesos administrativos que manejan dentro de los hoteles. | Resultado de la actividad. Obtención de información real de los hoteles del cantón Latacunga | Técnicas e instrumentos. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la encuesta, entrevista y la observación, ya que éstas nos permiten obtener datos reales y recopilar la suficiente información necesaria para esclarecer la tarea de investigación. |
| Objetivo 3. Recomendar un modelo de gestión administrativa para los hoteles del cantón Latacunga. | Actividad Buscar metodologías que me ayuden aplicar un modelo de gestión correctamente en el sector hotelero. | Resultado de la actividad. Correcta aplicación del modelo de gestión administrativa. | Técnicas e instrumentos Las diferentes metodologías me permitirán aplicar el modelo de gestión administrativa en el sector hotelero correctamente. |

Fuente: Propia

Elaboración: Investigadora

8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

8.1. Antecedentes de la administración

“La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación” (Angabi, 2014)

La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros organizativos en donde se conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se deben establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases

8.2. Definición de administración

La administración es un conjunto de actividades secuenciales que le permita al gerente o propietario en relación con su equipo de trabajo aprovechar al máximo recursos con los que cuenta la empresa como financiero, humano, tecnológico y a través de ello lograr el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirman que la administración “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Los gerentes son los responsables de dar direccionamiento a las personas dentro de la empresa porque que impulsan el crecimiento organizacional definiendo bien su proceso administrativo y su función gerencial para ello es importante que su equipo de trabajo se sienta comprometido a contribuir en el logro de objetivos del grupo. (Koontz et al., 2012). Una administración eficaz depende en gran parte de la persona quien la dirige ya sea esta, una industria, un grupo, un hospital, una unidad educativa sin importar el tamaño de la organización, desde un punto de vista crítico lo que realmente importa es enfocarse en lo que quieren lograr a futuro.

La función gerencial o administrativa es útil para organizar conocimientos porque proporciona una estructura útil que permite tomar nuevas ideas, nuevos descubrimientos de investigación o técnica otorgando así una facilidad en la secuencia de clasificación de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar.

8.3. Importancia de la administración

Al ser la administración un proceso mediante el cual se da cumplimiento a objetivos trazados por la empresa, su importancia radica en coordinar y optimizar los recursos de un grupo específico a fin de lograr la máxima eficacia, productividad y competitividad dentro de la organización dentro de un determinado sector. Es aplicable a todo tipo de empresa independientemente de su tamaño, lo que realmente trasciende es como maneja su administración si esta a su vez es empleada bien los resultados son satisfactorios ya que el éxito de una organización es directa e inmediatamente dependiente de este factor.

Thompson (2009) hace mención que “Con el empleo de sus métodos de dirección, por medio de sus principios y técnicas, se logra que muchas empresas alcancen su finalidad económica y/u otras organizaciones alcancen sus objetivos”

La administración es el punto clave dentro de un sistema organizacional al ser el subsistema principal entrelaza a todos los demás por lo tanto es indispensable para el cumplimiento de los objetivos. Por consiguiente eleva también su productividad porque mejora la eficiencia y eficacia tanto en las personas como en los procesos internos.

Dentro de la administración encontramos:

- ❖ Coordinación de recursos humanos, materiales, financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- ❖ Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- ❖ Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.

8.4. Proceso Administrativo

Las funciones gerenciales o también proceso administrativo es una forma ordenada y bien definida de realizar acciones que se encuentran interrelacionadas y así llegar a un fin. “Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.11). Esto implica que la relación entre estos componentes es dinámica, evoluciona constantemente a cambios del entorno no es inmóvil, ni se mantiene estática, conlleva una correlación entre sí, es decir no actúan por separado.

En el proceso administrativo la importancia no radica únicamente en seguir una secuencia de pasos, ni funciones que se deba cumplir de manera constante va más allá de una simple agrupación.

Esto significa que son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas. El proceso Administrativo no es solo una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones de planeación, organización, dirección y control sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico. (Chiavenato, 2009, p.132).

Las funciones gerenciales antes mencionadas mantienen una profunda importancia en una empresa porque se encuentra presentes en cualquier actividad ya sea del administrador, gerente, propietario, jefe, empleado, etc.

Independientemente del área en el que se desempeña el proceso administrativo, resulta muy significativo las habilidades que posee cada persona para organizar y administrar su negocio además depende mucho del desenvolvimiento en la ejecución de estas actividades administrativas ya que se tornan fundamentales dentro de una organización.

8.4.1. Planificación

Es un método mediante el cual el administrador busca los medios para alcanzar determinados objetivos, establecer principios que le otorga una orientación y determinar secuencias operacionales que permita realizarlos.

Para Koontz et al. (2012). Planear “incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas” (p.30).

Planificar es muy importante dentro de una empresa porque aporta a prever el futuro y con ello contrarrestar situaciones inesperadas, para lo cual resulta necesario que los miembros del grupo tenga claros los objetivos, metas, procedimientos y acciones acorde a lo planificado por la organización, y de esta manera los esfuerzos tanto individuales como colectivos tengan mayor éxito en su realización.

Entonces de esta manera se puede decir que toda empresa necesita una planificación previa donde detalla lo que quiere ser, donde quiere llegar y qué pretende alcanzar para que así la organización se enfoque en actividades que requieren de mayor atención y puedan realizar planes previos que permita hacerle frente a escenarios adversos.

8.4.1.1. Tipos de planeación

Estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización a nivel general, es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Táctica o funcional. Planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa para lograr el plan estratégico.

Operativa. Se diseña de acuerdo con los planes tácticos se realiza en los niveles operativos.

8.4.2. Organizar

Es un factor clave dentro de una empresa ya que permite la coordinación de actividades de modo que las personas puedan interactuar e interrelacionarse con el fin de dar cumplimiento a los objetivos.

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. (Koontz et al., 2012, p.30)

En esta etapa también se encuentra inmerso el establecer una estructura organizacional, la asignación de tareas de manera ordenada, la distribución de funciones y responsabilidades, con ello coordinar actividades que cada individuo debe desempeñar minimizando esfuerzos en vanos y enfocándose a objetivos y propósitos bien definidos, por tal razón si existe una correcta distribución de actividades será mucho más efectivo el trabajo ya que cada tarea será asignada a personas idóneas y el resultado será el esperado.

Por lo tanto el propósito de la estructura organizacional es principalmente brindar ayuda a las empresas, para que mantenga un orden y coordinación en las relaciones por medio de una adecuada comunicación entre cada uno de los integrantes o miembros. Es considerada también una herramienta administrativa que ayuda a establecer y definir tareas que se debe realizar, y las funciones que no solo depende del diseño en sí de la estructura sino que depende además de las habilidades y motivaciones de las personas.

Así se puede deducir que la implementación de una estructura organizativa resulta esencial en la delegación de funciones evitando así la repetición de tareas y coordinando actividades acorde a la jerarquía existente en la institución.

8.4.3. Dirección

La dirección es un paso muy importante donde una vez planeado y organizado las actividades se las ejecuta o pone en acción por tal razón se constituye como uno de los elementos más

esenciales en la administración ya que en ella juega un papel predominante el liderazgo y la motivación al personal procurando obtener beneficios del esfuerzo que aportan en esta fase.

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.31)

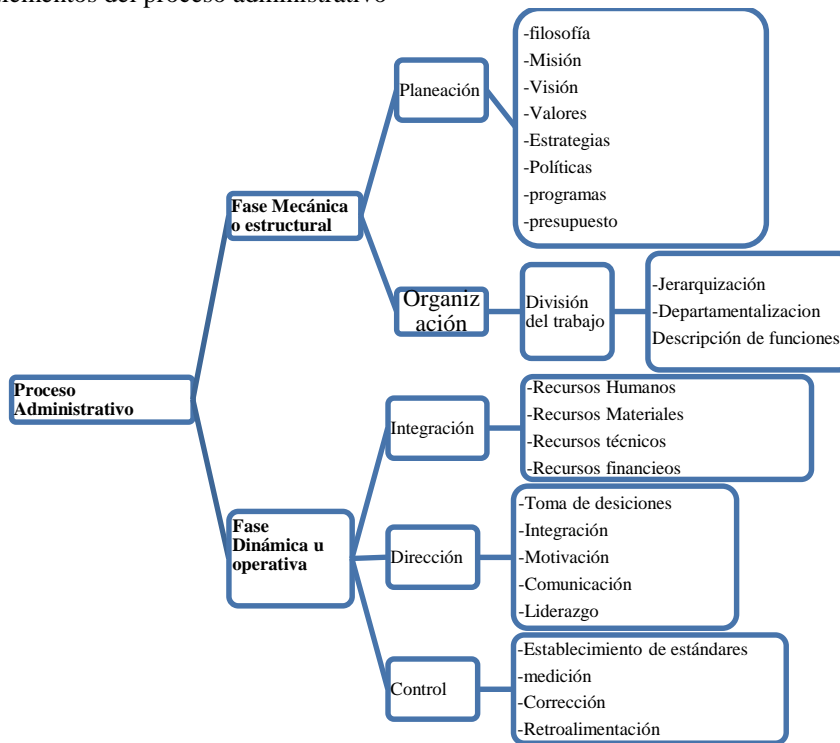
Al hablar de “dirigir” ya no se trata únicamente de tareas o funciones, ahora es hablar de una relación directa con personas donde se busca direccionar a cada trabajador a que quiera y pueda ejecutar las actividades de manera correcta. En este punto vale más ser un líder que un jefe y tratar a las personas como seres humanos y no como máquinas. Un líder motiva a su equipo, conoce sus potencialidades y aptitudes lo que permite generar respuestas a sus necesidades, estudia sus características para beneficio mutuo delegando funciones de manera adecuada.

8.4.4. Control

Una de las funciones dentro del proceso administrativo al igual que las anteriores, conlleva una importancia trascendental dentro de una empresa permitiendo medir y corregir el desempeño del personal; así garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas que pretende alcanzar en un lapso de tiempo.

Está relacionado con la actividad de verificar que se cumpla con el trabajo planificado, por lo cual en muchas compañías se han establecido cargos jerárquicos de supervisión, también se han establecido estándares que miden el desempeño laboral, este control permite la retroalimentación de la planificación realizada al inicio. (Zuñiga y Becerril, 2015, p.33)

Las funciones administrativas mantienen un orden secuencial y lógico, disminuyendo la complejidad permitiendo así una mayor comprensión, específicamente mantiene una estrecha relación con la planeación es decir al medir el desempeño se toma en consideración una previsión a fin que, si durante el proceso administrativo existiera alguna desviación se pueda detectar anticipadamente y evitarse mediante las acciones apropiadas.

Gráfico 2. Elementos del proceso administrativo

Fuente: (Solval, 2010, p.6)

Elaboración: Investigadora

La figura elaborada por Solval muestra claramente el desglose de cada una de las fases que interviene en el proceso administrativo, todas estas en conjunto permiten obtener resultados altamente satisfactorios ya que al estar conformada por dos partes, una mecánica y la otra dinámica su comprensión es mucho más amplia al ponerlos en práctica dentro de una empresa, en la primera parte es donde se maneja todo lo que se pretende alcanzar mediante propuestas escritas por el contrario en la segunda se va controlando y visualizando sus avances.

8.5. Finalidad del proceso Administrativo

La finalidad radica en que a través de la sistematización y coordinación de los procesos, dentro de una organización permite reducir costos, tiempo y dinero esto significa que la empresa mediante la gestión de sus recursos puede alcanzar la mayor eficiencia, eficacia y lograr un alto nivel de productividad en la realización de sus actividades. Delgado (2014) afirmó:

El proceso administrativo tiene aplicación universal. Esto es de importancia, ya que significa: que las funciones fundamentales de planear, organizar, dirección y control son básicas y están desempeñadas por el gerente, sin importar el tipo de empresa, la actividad

principal o el nivel en el cual trabaja el gerente. El proceso administrativo representa la tarea común de los gerentes y facilita el estudio de la administración. Es universal donde quiera que las personas trabajen juntas para lograr objetivos comunes. (p.108)

Las empresas que no mantengan un enfoque claro de la importancia que conlleva implantar o ejecutar correctamente el proceso en la administración no tendrán la posibilidad de mantenerse estable en el mercado esto se debe principalmente a la competencia porque varias organizaciones que adoptan ya herramientas para su superación y estadía pueden sobresalir y ganar ventaja competitiva a diferencia de las demás.

8.6. Modelo

Es un prototipo o una representación que sirve de referencia y ejemplo en el diseño algo, otorgando pautas donde se visualiza una realidad compleja de modo que se pueda comprender de manera más dinámica. Además, muestra características únicas que resalta una idea, puede ser o no utilizada o acogida por quienes lo perciben. “Un modelo es un objeto, concepto o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica” (Felicísimo, 2001, p.2)

La utilidad de los modelos para conocer o predecir está condicionada principalmente por una buena selección de factores relevantes para el problema y una descripción de sus relaciones funcionales.

8.7. Gestión

Conjunto de diligencias útiles para llevar a cabo actividades que requieren una sistematización y así dar cumplimiento a un fin propuesto. “La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad y que por lo mismo difiere de una simple administración” (Portilla, 2007, p. 220)

Dentro de una empresa la gestión permite a los propietarios, gerentes, jefes u otros a utilizar varias técnicas que tiene como objetivo primordial desarrollar operaciones que permita alcanzar una mayor eficiencia y mayor productividad.

8.7.1. Gestión administrativa

La gestión administrativa permite verificar si las actividades que se están llevando a cabo van enfocadas acorde a lo planificado, indispensable dentro de una organización porque se puede prever situaciones adversas que influyan de forma negativa por el contrario en caso de no estar dando cumplimiento se debe inmediatamente aplicar acciones que permita corregir la situación, evitar desviaciones y mantener el lineamiento hasta lograr y alcanzar objetivos establecidos en un tiempo menor, con el esfuerzo adecuado, con ello evitar desperdicios de recursos ya sean materiales, financieros, tecnológicos, etc. (Portilla, 2013).

8.7.2. Gestión de recursos

Independientemente de la actividad a la que se dedique el negocio o sin importar en qué posición se encuentre actualmente debe mantener una constante vigilancia y revisión a su gestión en cuanto a los recursos ya que de eso depende su desarrollo a nivel empresarial, una buena coordinación lo dirigirá a una larga estadía en el mercado.

Toda empresa para su buen funcionamiento es necesario que logre coordinar a cada uno de los elementos que la integran, entre los que se consideran el capital invertido con el cual se adquirió las instalaciones, se cancelan los sueldos, se adquieren las materias primas y se mejora la tecnología. (Zuñiga y Becerril, 2015, p.28)

Al gestionar los recursos se está garantizando la productividad dentro de la empresa porque un recurso no únicamente se constituye algo material, sino que están inmersos seres humanos, los mismos que requieren ser motivadas y dirigidas para el cumplimiento a cabalidad de su trabajo es por esta razón es necesario coordinar actividades y así llegar a un correcto desenvolvimiento de tareas en cuanto a procesos administrativos.

8.8. Modelos de gestión administrativa

Es una representación de la empresa en donde se detallan cada uno de los departamentos que en esta se encuentran, mediante un modelo establecido los altos directivos y quienes están al mando de la organización pueden organizar, planificar, controlar y dirigir las actividades de una manera sincronizada. Además aporta a que los gerentes pueden tomar decisiones para mejorar internamente la empresa.

Este modelo sistémico de diagnóstico comprende la evaluación general de la organización, de sus procedimientos y cómo han sido tomadas las decisiones en la dirección, es decir, se analizan sus objetivos, políticas y estrategias (puesta en marcha de los planes de acción); su estructura orgánica funcional y sus resultados en virtud de la medición de los rendimientos obtenidos. En este sentido, si bien es cierto que el rendimiento en gestión es consecuencia de la calidad en la formulación de su política general, hay que reconocer que el dirigente no se encuentra aislado en el mundo, por lo que no es totalmente dueño de sus decisiones (Thibaut, 1994, p. 249).

Las empresas pueden ir copiando y adaptando el modelo que más se ajuste a sus necesidades pues los modelos no suelen ser rígidos. Las mismas que se representan a través de técnicas, procesos.

La aplicación de un modelo de gestión administrativa que sea coherente, mejore y optimice los procesos dentro de las microempresas será indispensable puesto que aporta de manera significativa al desarrollo empresarial y adecuado desempeño de las funciones delegadas a los empleados también otorga un adecuado funcionamiento en cuanto a diferentes factores por ejemplo simplifica el trabajo al tener bien distribuido las actividades acorde a principios, métodos y procedimientos, logrando así una mayor efectividad en el trabajo ejecutándolo con mayor rapidez y agilidad, esto contribuye de gran manera a optimizar recursos empleados en una determinada labor, además no solo influye internamente la eficiencia que se logre sino que contribuye a la comunidad ya que mejora la calidad de vida de los trabajadores y genera empleo a nivel local, regional, nacional dependiendo del crecimiento dentro del mercado. (Munch, 2010)

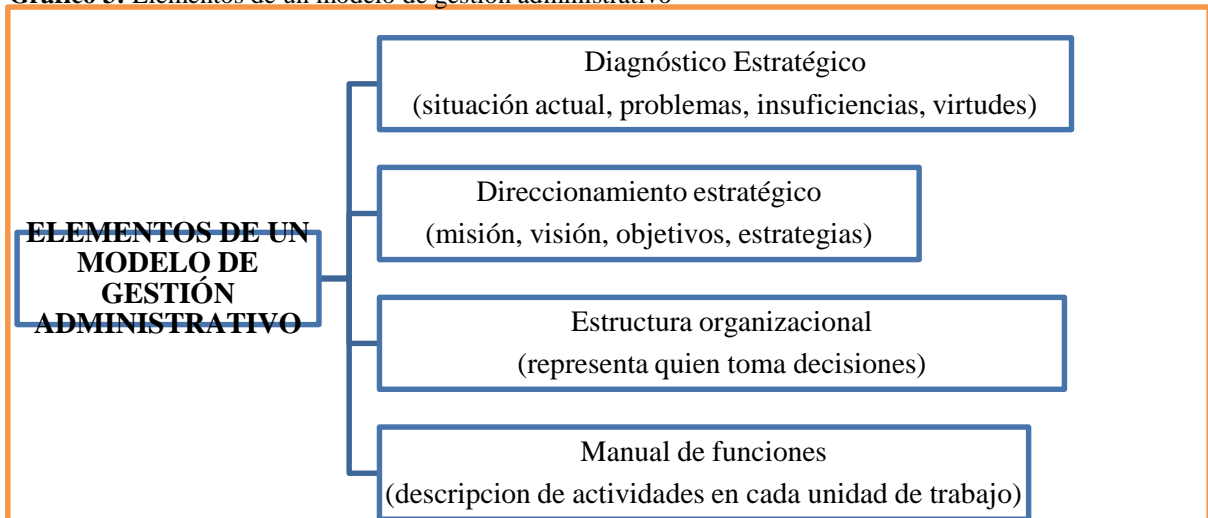
Desde una visión amplia hacia la situación de muchas empresas en especial las que se constituyen Microempresas o están en su etapa de iniciación, donde son más propensas y corren el riesgo de cerrar antes de surgir, se toma en consideración que la construcción de un sistema de gestión administrativa contribuirá a su crecimiento como organización evitando su erradicación en el mercado en una etapa temprana. “Un sistema de Gestión administrativo permite verificar si su personal está avanzando en la ejecución de sus tareas o si por el contrario, tiene problemas que requiere acciones de mejora”. (Chilán, Chilán, Marcillo y Álvarez, 20016, p.100)

Un modelo de gestión administrativa es en sí una arquitectura de sistemas de gestión y control a través de una óptima aplicación del proceso administrativo, la misma que se basa en teorías administrativas a fin de generar uno que sea adaptable a las empresa de cualquier naturaleza y a su vez sea aplicado en base a un paradigma específico de la misma.

8.8.1. Elementos para la elaboración del modelo de gestión administrativa eficiente

La organización también puede ser definida como una estructura autónoma que tiene la capacidad de poder crecer e incrementar su participación en el mercado y que puede ser visualizada como un sistema de toma de decisiones tanto individuales como colectivas partiendo de los principios corporativos que debe tener cada una de las organizaciones. (Osorio, Escobar y Botero, pp. 130-132)

Gráfico 3: Elementos de un modelo de gestión administrativo



Fuente: (Osorio, Escobar y Botero, pp. 130-132)

Elaboración: Investigadora

8.8.1.1. Elemento 1. Diagnóstico estratégico

Mediante el diagnóstico que se realiza de una empresa se puede conocer la situación real de la misma. Mediante el análisis de las debilidades, oportunidades, amenazas y las fortalezas se puede realizar una matriz FODA cruzado con la finalidad de establecer estrategias para mejorar la situación de la organización. Romagnoli (2007) afirma

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los

esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.
(p.9).

El diagnóstico empresarial se divide en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico de Competitividad" desarrollado e implementado por el Consejo Federal de Inversiones en la mayoría de las provincias del país, a través del Programa Federal de Competitividad. La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.

En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores

8.8.1.2. Elemento 2. Direccionamiento estratégico

Una vez analizada la información obtenida en la primera fase es necesario estructurar nuevos rumbos para la organización para lo cual se debe diseñar la misión de la organización para conocer sus metas y objetivos que va alcanzar. Es una disciplina que comprende la definición de la misión, la visión, los objetivos estratégicos de la organización.

8.8.1.3. Elemento 3. Estructura Organizacional

Es también conocido como organigrama que a su vez es la fotografía de la empresa en la cual se especifica las relaciones que existen entre las diferentes áreas de la misma y las líneas de autoridad dentro de la organización. Represente quien toma decisiones dentro de la misma y quién depende de quién al interior de la empresa. La elaboración del organigrama de la organización, refleja también los cargos que existen al interior de la misma.

8.8.1.4. Elemento 4: Manuales de función

Al interior de las organizaciones, empresas pequeñas, medianas o grandes, cada uno de los cargos debe tener su manual de funciones, donde se explican los siguientes aspectos: una descripción de las actividades que se realizan en cada unidad de trabajo, las características, los

conocimientos, las actitudes y las aptitudes que deben tener las personas que ocupen dichos cargos. Toda empresa pequeña, mediana o grande debe manejar o guiarse en un manual de funciones que le permita seguir los pasos en cada actividad que realice cada trabajador, ahí también estarán definidas las funciones que cada uno debe desempeñar dentro del hotel.

8.9. Tipos de modelos de gestión administrativo

8.9.1. Modelo del Proceso Administrativo por Henry Fayol

Henry Fayol considerado como el Padre de la administración Moderna expuso en cada uno de sus libros publicados desde 1900 principios, doctrinas y teóricas que en la actualidad son de suma importancia dentro de las empresas porque han sido fundamentales, se ha constituido como base primordial para el buen funcionamiento de las organizaciones mediante una buena administración.

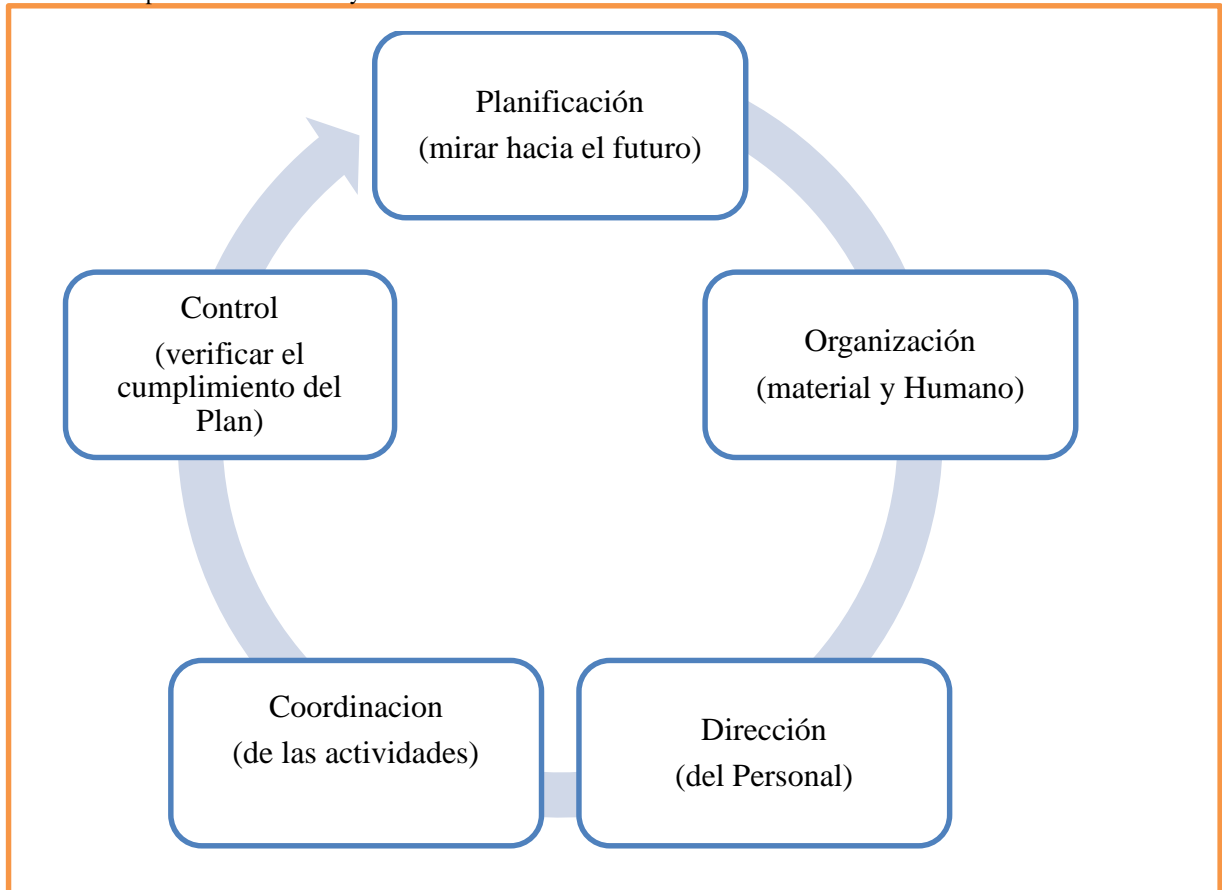
La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos. (Arcos, 2005, p.1)

Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaban las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

Para él, la organización era un ente abstracto, su razón de ser era cumplir su objetivo principal, dotar de bienes y servicios a los consumidores y, de esa manera, la empresa puede verse retribuida para recompensar a sus colaboradores y administradores por sus servicios.

“Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Jaramillo, 2006, p.2) Definiendo los mismos de la siguiente forma:

Gráfico 4: Etapas del modelo de Fayol



Fuente: (Hernández, Grande, Boni 2012)

Elaboración: Investigadora

8.9.2. Modelos administrativos propuestos por Quinn Robert

8.9.2.1. Modelo de objetivo racional

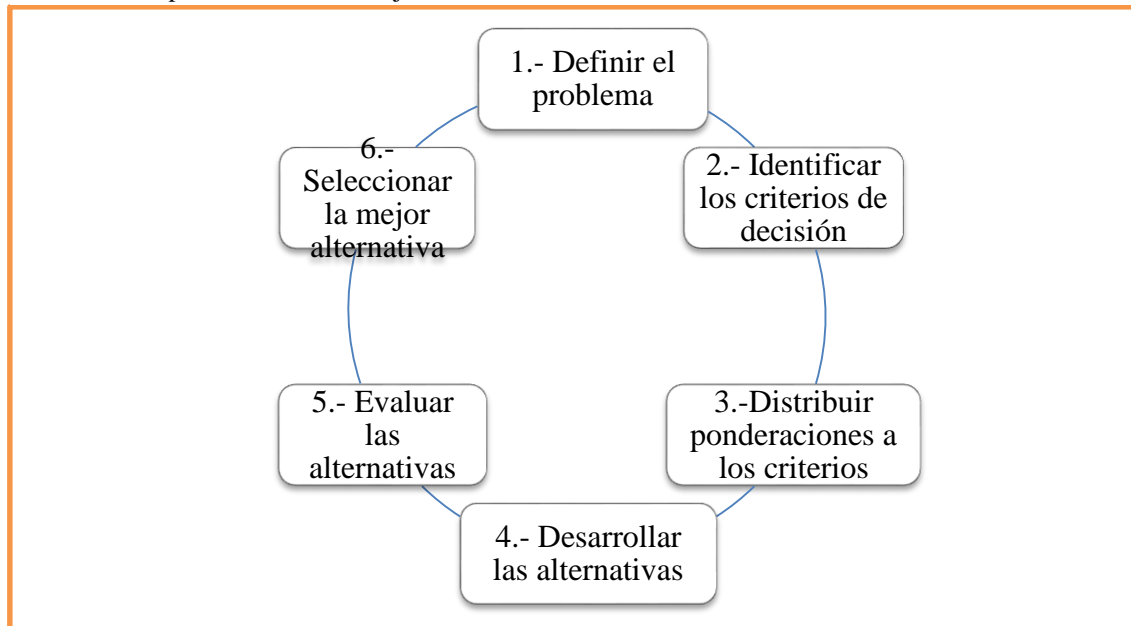
Este modelo es propuesto por Quinn Robert en 1998 la cual da a conocer los pasos que deben seguir los individuos para tomar una decisión de manera correcta. Para lo cual el gerente debe tener en consideración todas las alternativas para la toma de decisiones y debe analizar cada una de ellas hasta determinar cuál es la decisión favorable para la organización, teniendo en cuenta las consecuencias futuras de cada opción. Carrión (2009) Define que

El modelo racional implica que los decidores conocen todas las alternativas posibles, que entienden las consecuencias que se derivan de cada una de ellas, que cuentan con un conjunto estable y organizado de preferencias (respecto a las consecuencias), y que

disponen de un sistema de información que les permite comparar las consecuencias de cada opción y determinar la más exitosa.

En base a este modelo los administradores toman decisiones para mejorar la productividad de las organizaciones, teniendo en claro las metas a las que la empresa quiere conseguir. Para lo cual se trazan objetivos para el logro de las metas.

Gráfico 5: Etapas del modelo de objetivos racionales



Fuente: (Salazar 2014)

Elaboración: Investigadora

Se debe definir el problema central para que luego los miembros de la organización puedan dar las opciones o alternativas para dar una solución, luego de obtener las alternativas el gerente debe analizar cada alternativa hasta llegar a elegir una sola, debe realizar una evaluación y debe tener en consideración las consecuencias de la decisión a futuro.

8.9.3. Modelo de procesos internos

Este modelo es propuesto por Quinn Robert en 1998 en donde los gerentes toman decisiones en base a los procesos críticos con las que cuenta una organización. En este modelo la organización se centra más en los procesos que establecen sus clientes u accionistas. Para lo cual se realiza un cuadro de mando integral, definiendo una cadena de valor de la organización.

Ramos (s.f)

En el modelo de procesos internos predomina la forma jerárquica u burocrática, donde la canalización de la información y la comunicación se contemplan como el medio de

conseguir la estabilidad y control. Aquí las personas tienen los roles bien definidos y con unas normas de trabajo bien específicas. En este modelo se desarrolla la cadena de valor para determinar los procesos críticos de la misma (p.100).

En este modelo los trabajadores cuentan con un manual de funciones en donde se detallan las tareas que cada uno debe desarrollar, además se toma en consideración la jerarquización que tienen los departamentos de la empresa.

Para realizar una cadena de valor se debe identificar las actividades primarias, las mismas que comprende la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia y las ventas y el servicio. Luego se debe identificar las actividades de apoyo que son el abastecimiento, el desarrollo de la tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

La cadena de valor debe contener los siguientes pasos:

- Procesos de Innovación: debe existir innovación constante donde se hace la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio
- Procesos Operativos: proceso productivo de las organizaciones
- Proceso de Servicios de Postventa: ofrecer garantías del producto

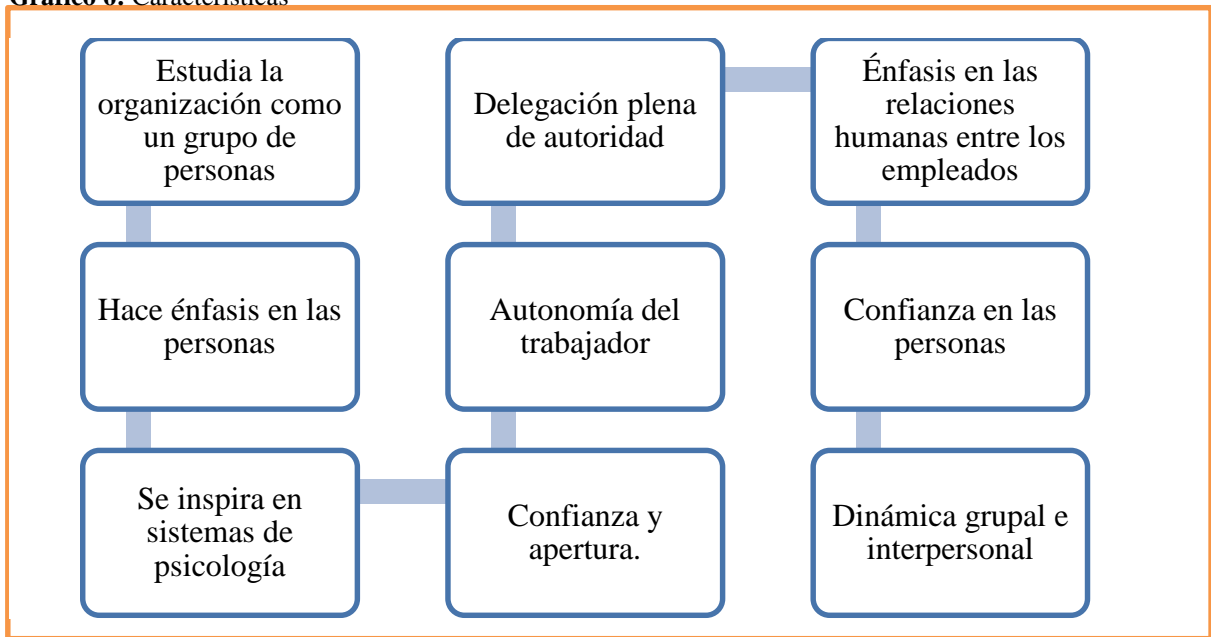
6.1.1. Modelo de relaciones humanas

Este modelo es presentado por Quinn Robert en 1998, trata la integración grupal de las personas que trabajan en la organización pues de la integración de estas depende el éxito o el fracaso de la empresa. Debido a que mediante el trabajo en equipo las personas realizan su trabajo de manera coordinada para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Ramires (2013)

La teoría de las relaciones humanas se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presentan las teorías clásica y científica de la administración, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores.

Este modelo nace con la necesidad de humanizar a la organización en el trato de las personas, para lo cual los trabajadores sienten una armonía completa en su puesto de trabajo.

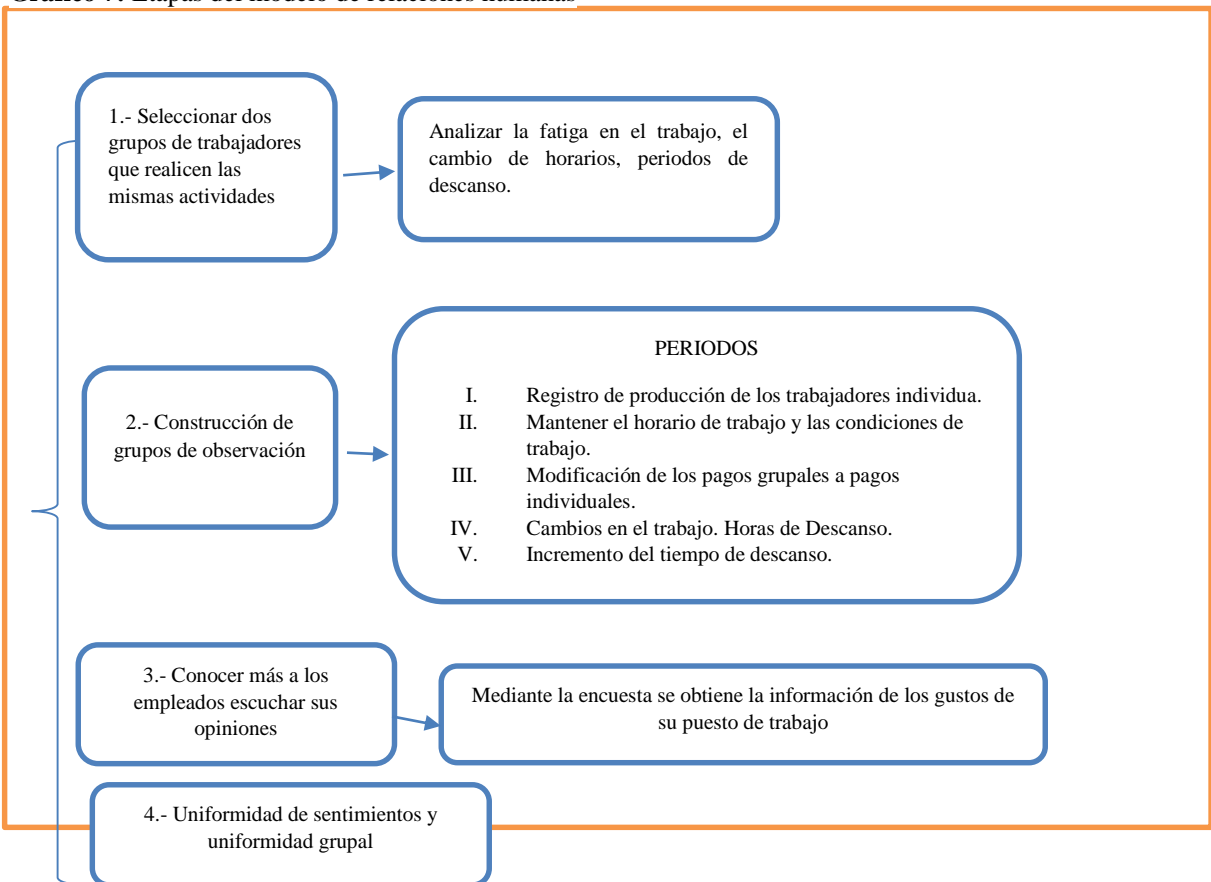
Gráfico 6: Características



Fuente: (Aguirre, 2013).

Elaboración: Investigadora

Gráfico 7: Etapas del modelo de relaciones humanas



Fuente: (Jauregi, 2016)

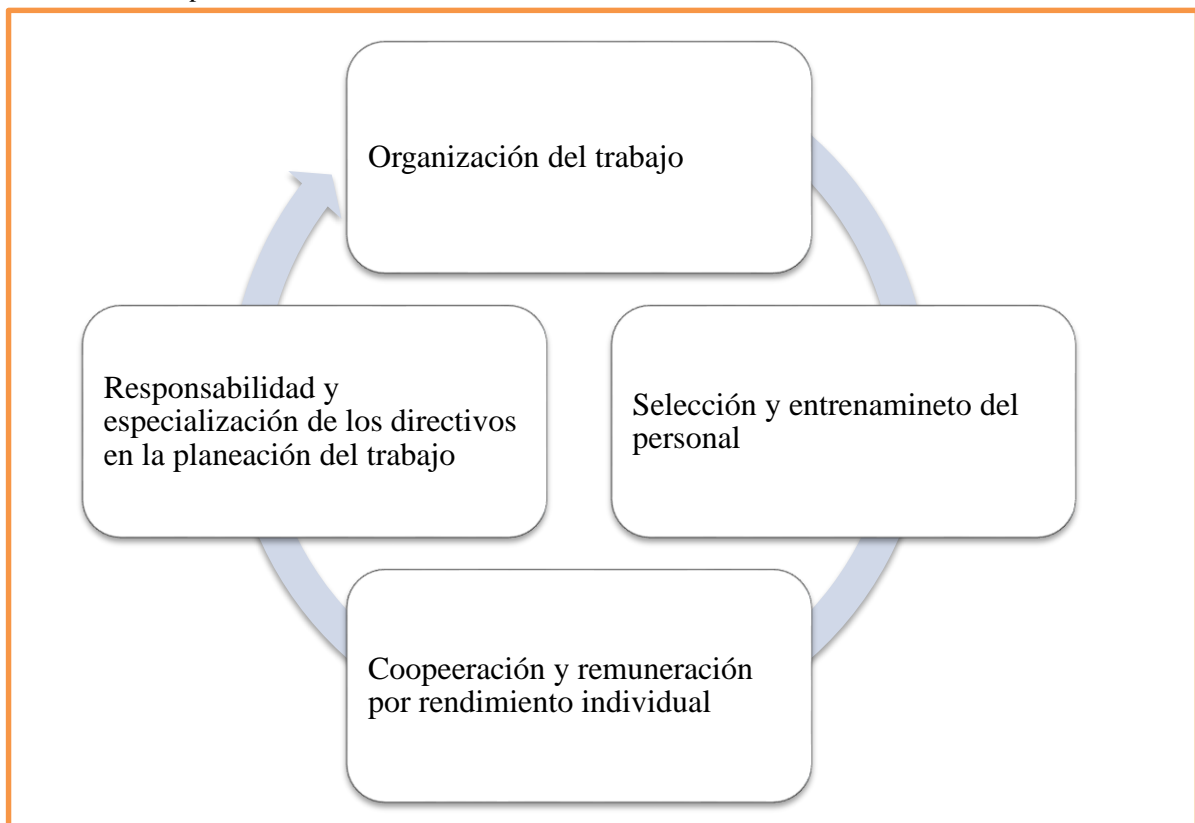
Elaboración: Investigador

8.9.4. El modelo de Administración Científica propuesto por Frederick Winslow Taylor en el siglo XIX

En este siglo los pensadores de la administración científica decidieron analizar desde el punto de vista científico la problemática que tenían las empresas industriales en su administración. En la era industrial los trabajadores eran los responsables de planear y llevar a cabo sus actividades de trabajo antes programado de una manera que ellos pensaban estaba correcta.

López (2013) asegura que “los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta”

Gráfico 7: Principios del modelo de administración científica



Fuente: (Proyecto de teorías Administrativas, 2012)

Elaboración: Investigadora

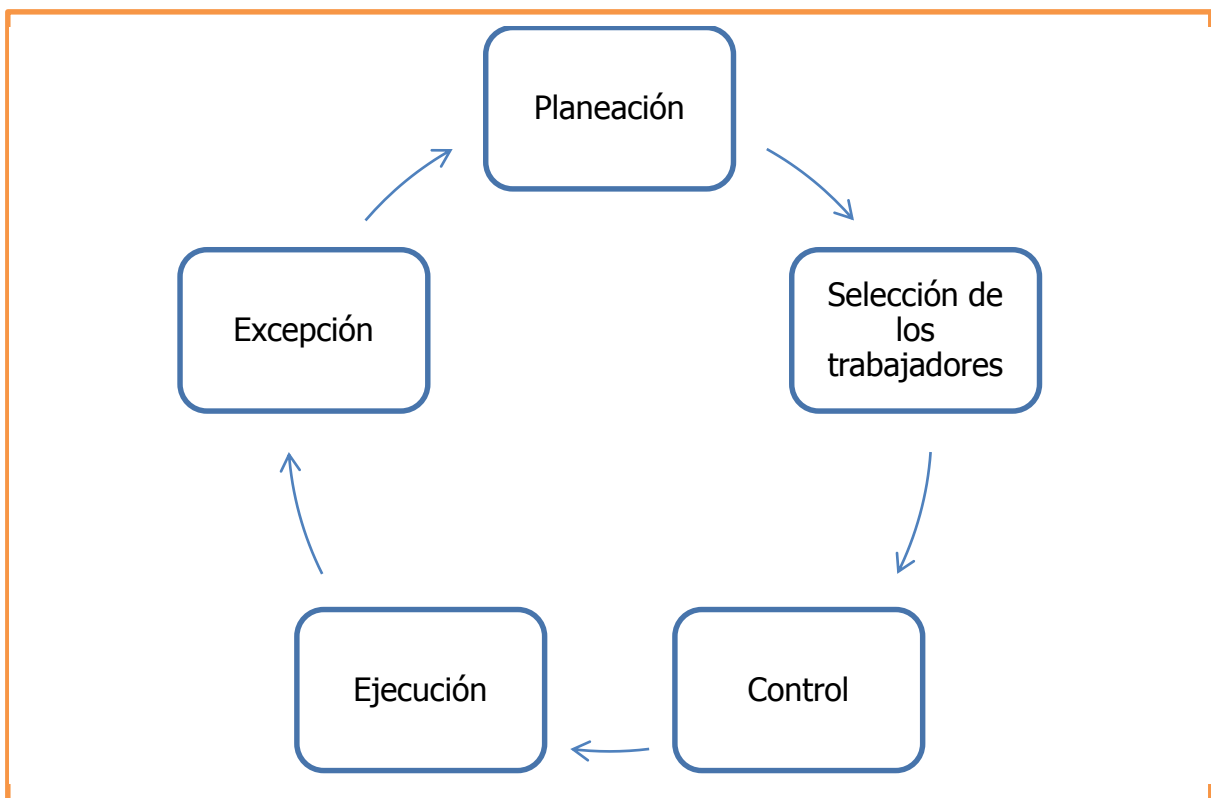
De acuerdo al modelo propuesto por Wilson Taylor las empresas industriales deben seguir los principios de la organización del trabajo en el cual se debe reemplazar los métodos ineficientes de trabajo tomando en consideración el tiempo, los responsables y las herramientas, luego se debe seleccionar e inducir a los trabajadores de acuerdo al área o cargo que van a ocupar. El pago a los trabajadores se hará de manera individual de acuerdo al rendimiento que hayan obtenido. Los gerentes son los encargados de planificara las actividades de trabajo.

Tabla 2: Ventajas y desventajas

| Ventajas | Desventajas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mayor especialización. ❖ Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona. ❖ La división del trabajo es planeada y no incidental. ❖ El trabajo manual se separa del trabajo intelectual ❖ Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización. | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores. ❖ Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos. |

Fuente: (Kalia 2009)

Elaboración: Investigadora

Gráfico 8: Etapas del modelo de administración científica

Fuente: (Arcos, 2005, p.9)

Elaboración: Investigadora

Wilson Taylor propone que las organizaciones deben desempeñar las siguientes etapas; la planeación donde los gerentes deben contar con un método de trabajo para desarrollar de mejor

manera las actividades. En la segunda etapa las organizaciones deben realizar un proceso de selección y capacitación del personal. En la etapa de control la gerencia supervisa las actividades que desarrollan los operarios en su puesto de trabajo. En la ejecución se distribuyen las responsabilidades para cada trabajador. Mientras que en la excepción las tareas más fáciles son realizadas por los subordinados y lo complejo es elaborado por los mandos superiores

Tabla 3: Cuadro comparativo de los modelos administrativos

| | Modelos de Robert Quinn | Modelo de Henry Fayol | Modelo de Wilson Taylor |
|---------------------------------------|---|--|---|
| Lugar de aplicación del modelo | Empresas industriales | Todo tipo de empresas | Empresas industriales |
| Etapas | Cada modelo propuesto por el autor conlleva a la aplicación correcta de la administración por esta razón el autor propone el modelo de procesos internos, modelo de objetivo racional y el modelo de las relaciones humanas | Planeación Organización Dirección Control | Planeación Selección del personal Control Ejecución Excepción |

Fuente: (Arcos, 2005)

Elaboración: Investigadora

8.9.4.1. Planeación estratégica

Es llamado también plan maestro, en él se encuentran plasmados todos los elementos del proceso de planeación como son: análisis situacional, visión, misión, objetivos, estrategias, políticas y programas.

8.9.4.2. Diagnostico situacional

Mediante el diagnostico que se realiza de una empresa se puede conocer la situación real de la misma. Mediante el análisis de las debilidades, oportunidades, amenazas y las fortalezas se puede realizar una matriz FODA cruzado con la finalidad de establecer estrategias para mejorar la situación de la organización.

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Romagnoli (2007) afirmó:

El diagnóstico empresarial se divide en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico de Competitividad" desarrollado e implementado por el Consejo Federal de Inversiones en la mayoría de las provincias del país, a través del Programa Federal de Competitividad. (p.9).

La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo. En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores

Una vez analizada la información obtenida en la primera fase es necesario reestructurar nuevos rumbos para la organización para lo cual se debe rediseñar la misión de la organización para conocer sus nuevas metas y objetivos que va alcanzar.

8.9.4.3. Direccionamiento Estratégico

Al hablar de direccionamiento estratégico dentro de una empresa es referirse a una herramienta esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos de la organización, el objetivo principal que se quiere lograr mediante esto saber hacia dónde quiere llegar.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección".

Esto significa que la dirección estratégica no solo es una simple y tradicional planeación, sino que busca dar elementos necesarios a los gerentes o propietarios de los negocios, empresas a fin que se encuentren preparados para contrarrestar cambios que surgen en el entorno y situaciones complejas dentro de la actividad gerencial.

8.9.4.4. Misión

Para rediseñar una nueva misión de la organización se debe hacer preguntas como ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es nuestro cliente? ¿Cuál es el valor esperado por el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Cada una de estas preguntas debe ser respondida por la empresa.

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, p.4.)

8.9.4.5. Visión

Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012, p.12.)

8.9.4.6. Objetivos

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma.

Pero además de ello, otras ventajas de establecer objetivos para una empresa son:

- ❖ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ❖ Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- ❖ Sirven de guía para la asignación de recursos.
- ❖ Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- ❖ Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador (Crece Negocios, 2014).

Tabla 4: Características de los objetivos

| | |
|-------------|--|
| Medibles | Estos objetivos deben ser mensurables, cuantitativos y estar enlances a un límite de tiempo. |
| Claros | Los objetivos deben ser, entendibles y precisos, no deben presentar confusiones. |
| Alcanzables | Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, tomando en consideración los recursos humanos, financieros, tecnológicos, que ésta tenga |
| Desafiantes | Deben ser retadores, pero realistas. |
| Realistas | Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir. |
| Coherentes | Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa |

Fuente: (Soria, 2016).

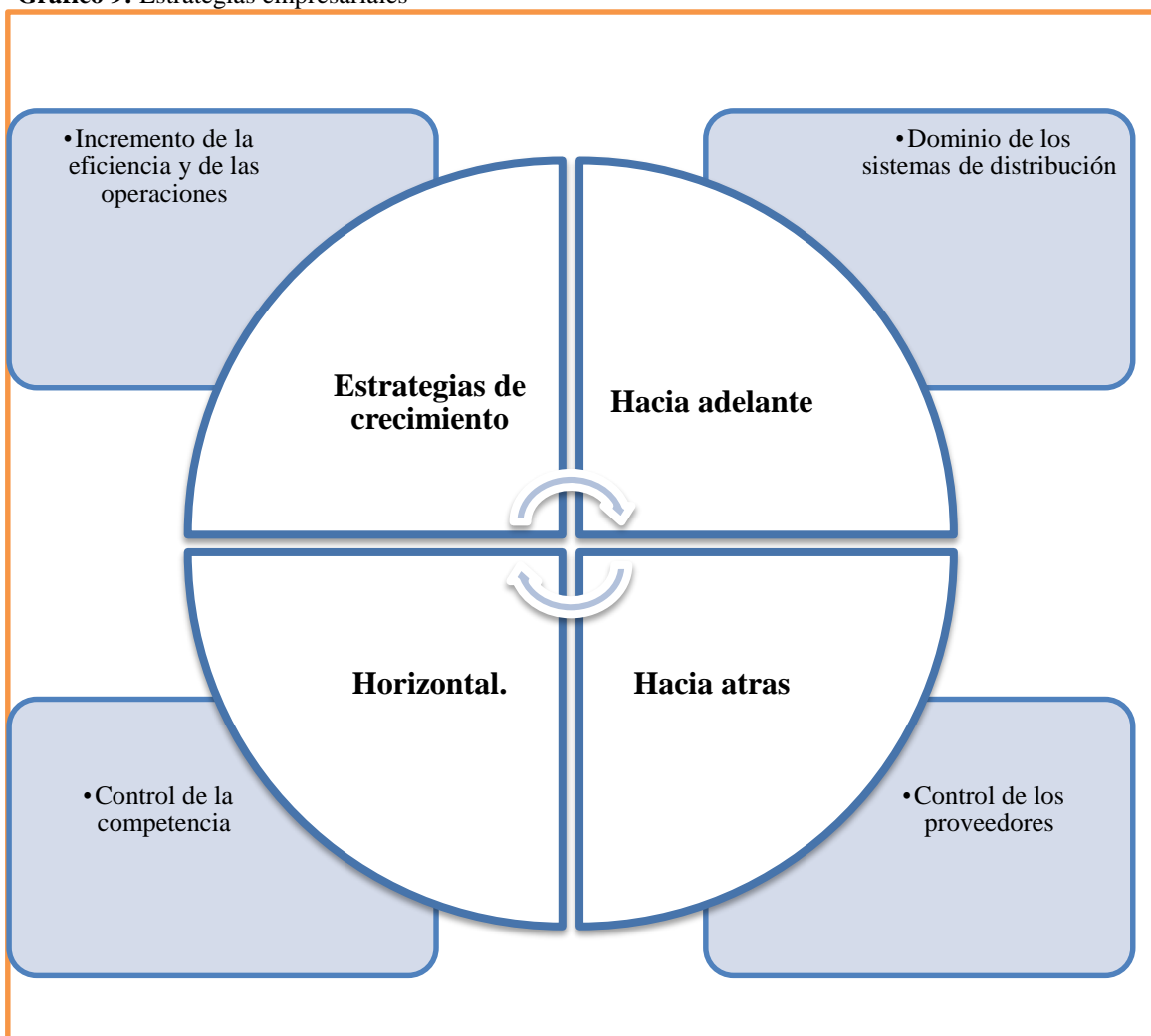
Elaboración: Investigadora

Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.

8.9.4.7. Estrategias

Son acciones que toman los altos directivos con la finalidad de incrementar las ventas. Henry Fayol propone los tipos de estrategias que se pueden tomar en la organización las mismas que son: estrategias de crecimiento, estrategias intensivas, estrategias de consolidación, estrategias de diversificación, estrategias de estabilidad organizacional, estrategias de contracción y las estrategias combinadas. Fred (2003) indicó. “Son estrategias que afectan a la empresa en su totalidad y permiten alcanzar objetivos organizacionales tales como ser la empresa líder en el mercado o lograr una mayor participación en éste”.

Gráfico 9: Estrategias empresariales



Fuente: (Fred 2003)

Elaboración: Investigadora

8.9.4.8. Diseño de la estructura organizacional

8.9.4.8.1. Departamentalización.

La departamentalización es un medio para organizar las actividades de una empresa, con el fin facilitar el logro de sus objetivos, consiste en la coordinación de las áreas de acuerdo a las actividades que se realizan internamente en una empresa o negocio. González, (2014) “Las departamentalización es la separación y agrupación de las funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas, como pueden ser: funcionales, por producto, geográficas o por territorio, técnicas o tiempo” (p.76).

8.9.4.8.2. Estructura organizacional.

La estructura organizacional es un modelo de una empresa en donde podemos encontrar las diferentes áreas de trabajo con su respectiva especialización, esto se lo realiza con finalidad de realizar un adecuado uso de los recursos humanos, financieros, materiales e informáticos.

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins, 2005, p.234)

Mediante la estructuración organizacional ayudara al cumplimiento de los objetivos de una empresa, la estructuración se lo puede realizar de diferentes maneras dependiendo al tipo de organización y a las funciones que van a cumplir. La estructura organizacional es la jerarquización de puestos de trabajo, la asignación de departamentos y la delegación de funciones, es prácticamente como se va estructurar internamente y quien va estar encargado de cada unidad. Delgado (2014) afirma:

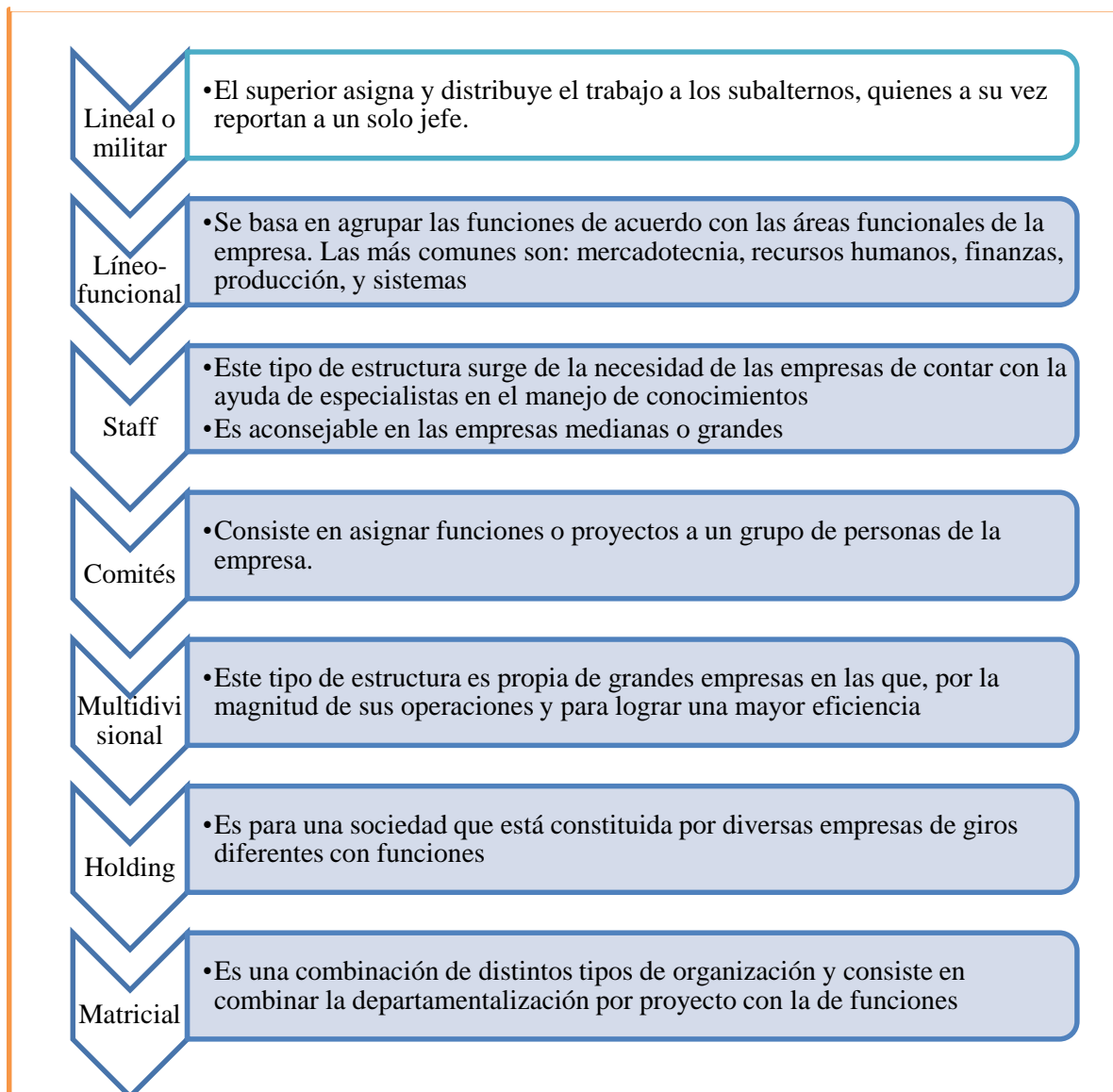
La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quien deberá hacer que cosa, mientras que mediante la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos. (p.92)

La estructura organizacional es importante ya que permite tener bien definido los puestos de trabajo de manera sistemática teniendo así la oportunidad de realizar tareas sin la interrupción de otro persona de otra área. La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar.

8.9.4.8.3. Estructuras de organización

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

Gráfico 10: Estructura de la organización



Fuente: (Munch, pp. 65-67)

Elaboración: Investigadora

8.9.4.8.4. Organigrama.

Un organigrama es básicamente el cuerpo de la empresa o la estructura interna en donde se identifican las diferentes áreas que estarán conformadas básicamente por: recursos humanos, financiero, producción, marketing y administrativo, estas permitirán que nuestra organización cumpla un proceso administrativo eficiente para la empresa. González (2014) afirma. “Organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.”(p.86). sin un organigrama una empresa corre peligro de tener pérdidas económicas y pérdida de tiempo de trabajo ya que no existe una adecuada delegación de las funciones en una empresa. Delgado, (2014) manifiesta que:

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos muestran:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, en cada departamento o sección de la misma. (p.86)

8.9.4.8.5. Diseño organizacional.

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. El diseño organizacional debe prever varios factores dentro de esta etapa así lo manifiesta Herrscher, (2009):

- “Objetivos establecidos y sus planes;
- La identificación y clasificación de actividades necesarias para el logro de los objetivos;
- La agrupación de actividades de acuerdo con ciertos criterios;
- La definición de los niveles de decisión-ejecución;

- Los mecanismos de coordinación” (p.90).

8.9.4.8.6. Diseño del Manual de funciones.

Los Manuales de función son documentos que especifican de forma sistemática información acerca de la organización.

8.9.4.8.6.1. El diseño de tareas y puestos.

El diseño de las tareas en los puestos de trabajo tiene que ver con definir los deberes y obligaciones de un trabajo y describir como se debe desempeñar con la finalidad de lograr cumplir las metas establecidas, con la descripción de estas tareas podemos ayudar a un empleado a que trabaje en razón de su puesto de trabajo.

El diseño de las tareas facilita su descripción en cuanto a contenido (cosa que se puede conocer a través de un análisis funcional que tenga en cuenta que función es la que ejerce el trabajador respecto a la información, las personas y a otros puestos de trabajo que métodos y técnicas se emplean, que maquinas equipo y herramientas se utilizan, que materiales, productos o servicios se obtienen), en cuanto a las exigencias (es decir, requisitos para que la ejecución tenga lugar; esto, es conocimientos, formación, experiencia, habilidades, rasgos personales...) y en cuanto al contexto en el que tienen lugar (medio físico y condiciones laborales extrínsecos al puesto de trabajo). (Pardo, 1997, p.127)

Con el diseño de las tareas se busca establecer de manera ordenada las actividades, tareas, que se realiza en cada uno de los puestos de trabajo, como va influir el ambiente de trabajo y la experiencia que un empleado bedera tener para poder ocupar un puesto de trabajo.

En sentido estricto, al diseñar un puesto de trabajo se está perfilando el proceso a través del cual la dirección va a decidir las tareas y la autoridad que corresponden a un determinado puesto de trabajo. Esto es importante porque, cualquiera que haya sido la definición seleccionada entre las apuntadas por los expertos, se observa que el diseño de las tareas está estrechamente relacionado con la motivación, satisfacción, rendimiento, cumplimiento y compromiso de los trabajadores. Las variables que efectúan a su configuración y a su proceso influyen directa o indirectamente en el resultado de las mismas. El diseño de las tareas debe tener lugar en el momento en que estas se crean, ya que es imprescindible especificar sus obligaciones y responsabilidades. (Pardo, 1997, p.127)

Cuando diseñamos un puesto de trabajo también determinamos las funciones que va a cumplir y se va a coordinar con un área de la organización para cumplir su objetivo en su lugar de trabajo.

8.9.4.8.7. Elaboración del Cuadro de mando integral (Balance Score Card)

El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. (p.9)

8.9.4.8.8. Gestión hotelera

La gestión hotelera constituye un reto para toda empresa hotelera en cuanto a desarrollar una gestión que asegure que dichos servicios sean percibidos por todos los clientes conforme a los que los pueda satisfacer. Los elementos fundamentales en la gestión hotelera es el análisis de demanda en cuanto a los aprovisionamientos. El objetivo principal que persigue este elemento es la determinación de las cantidades necesarias de cada artículo en el hotel para brindarle al cliente un servicio eficiente. (Hernández, 2012)

8.9.4.8.8.1. Calidad

Cualquier empresa en la actualidad debe enfrentarse a un entorno empresarial muy convulso. La constante carrera por conquistar clientes genera un ambiente de competencia cada día más fuerte y la única vía para sobrevivir en ese medio es concebir productos de mayor calidad. Es por eso que no existe asunto más importante en los negocios de hoy que la calidad, el futuro de nuestra nación depende de nuestra habilidad para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad. (Geopolis, 2010)

Es muy importante que el producto o servicio que se ofrezca tenga adecuadas condiciones y poder satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo requisitos de calidad. Por lo tanto se hace necesario definir y comprender la calidad.

8.9.4.8.8.2. Productividad

Según los diccionarios de términos económicos, se entiende como productividad “la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”. Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado. (García, 2013)

La producción de los bienes o servicios deben ser producidos con recursos de buena calidad bajo un sistema de fabricación eficaz y eficiente. La productividad si se está aprovechando lo mejor o peor uso que se hace de los factores de producción de una economía específica, lo que teóricamente se puede ver su capacidad de competir con eficacia en el mercado, utilizando tiempo, materia y recursos para fabricar bienes y servicios de excelencia y eficacia.

Por tanto, evalúa la cantidad de bienes que produce una empresa según el número de personas que trabajan en ella y la cantidad de tiempo, materiales y recursos necesarios para producir esos bienes. (García, 2013)

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. (Pérez, 2008)

8.9.4.8.8.3. Competitividad

La competitividad es la capacidad que tienen las empresas para tener rentabilidad en un mercado definido en comparación a sus competidores intervienen mucho precios y factores de fabricación de productos y servicios.

De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada (no se corresponde con la necesidad económica y social) por lo que la gestión de la empresa podría resultar ineficaz. Ambos términos están implícitos en la excelencia empresarial y a su vez el término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad. (Pérez, 2008)

La competitividad se define como la capacidad de desarrollar ventajas competitivas que nos ayuden a sobresalir en el mercado manteniéndose activos en dicho mercado vendiendo los productos o servicios en un mercado definido.

9. PREGUNTAS CIENTÍFICAS

9.1. Afirmativa.

¿El modelo de gestión administrativa incrementara la competitividad en los hoteles del cantón Latacunga?

10. METODOLOGÍA

Dentro del marco metodológico, se presenta el tipo de investigación, que se lleva a cabo, la población y muestra de trabajo, y los diferentes instrumentos que se utilizarán para recolectar la información. En esta investigación será de gran importancia el análisis y la síntesis en la elaboración del documento con orden lógico, teniendo la capacidad para dar respuesta a cada objetivo específico planteado y dar respuesta al problema de estudio mediante posibles soluciones que sirvan a los hoteles como acciones de mejora, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios que ofrece cada uno de ellos y que satisfaga los requerimientos y necesidades solicitadas por los usuarios.

Utilizando también el método científico ya que es una investigación científica y el método empírico ya que muestra a la que le aplicaremos los instrumentos son socios con conocimientos administrativos adquiridos a través de la práctica.

10.1. Concepto de Diseño de Investigación

Según (Malhotra, 2008),” Es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercado. Aunque ya se haya desarrollado un enfoque amplio del problema, el diseño de la investigación especifica los detalles, aspectos prácticos u de la implementación de dicho enfoque. Un diseño de la investigación establece las bases para realizar el proyecto.

Un buen diseño de la investigación asegura la realización eficaz y eficiente del proyecto de investigación.

10.2. Tipo de estudio

10.2.1. Es descriptivo

Porque a través de él se puede describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la empresa y así poder plasmar la mejor posible con la información más fiel. Según (Ander-Egg, 2011), describe en términos metodológicos, fundamenta todas las características del problema que se estudia, estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor de estudio y dar una solución para estas empresas hoteleras.

10.2.2. Es no experimental

Ya que se basa en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural; así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de esta. Según (Hernandez Sampier, 2004), Es aquella que se realiza sin manipulación deliberadamente de las variables, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para analizarlos con seguimiento. Los empleados son observados en su ambiente natural.

10.3. Enfoque de estudio

Según (Malhotra, 2008) "Es una metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión del entorno de un problema".

10.4. Método teórico y empírico.

10.5. Método Teórico

Es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (Tamayo, 1994). Es decir un proceso lógico y conciso tomando en cuenta toda la información necesaria sobre el tema de investigación y dar solución al principal problema que presentan dichas empresas.

según Corea, N. (2005). “Los métodos teóricos cumplen una función gnoseológica importante, ya que nos posibilita la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados”. Es necesario este método porque se debe contrastar el comportamiento real del fenómeno, con las fuentes bibliográficas y cierta información que se pudiera encontrar en Internet.

10.6 Plan de recolección de datos

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para desarrollar los sistemas de información. Con esto queremos decir que para la obtención de información necesitaremos diversos instrumentos y técnicas en esta investigación de tal manera que nos ayude a solucionar el problema de la investigación.

10.7 Técnicas e instrumentos para recolección de información.

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán para la obtención y procedimiento de la información fue:

10.7.1 Observación directa:

Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. Aquí es muy importante ya que se requerirá trabajo de campo para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y de las políticas.

10.7.2 Entrevistas y encuestas:

La entrevista es la “técnica que, ... hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados” (Paladino Salinas, 2005, p. 104).

Se los aplicara a los administradores, personal operativo, para conocer cuáles son las ventajas, desventajas y los posibles cambios que se requiera hacerse para la aplicación de los procesos administrativos para optimizar y mejorar la calidad del servicio y satisfacer las necesidades de los usuarios de hoteles del cantón Latacunga.

11 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Pregunta #1:

¿Conoce la planificación que se maneja en el hotel?

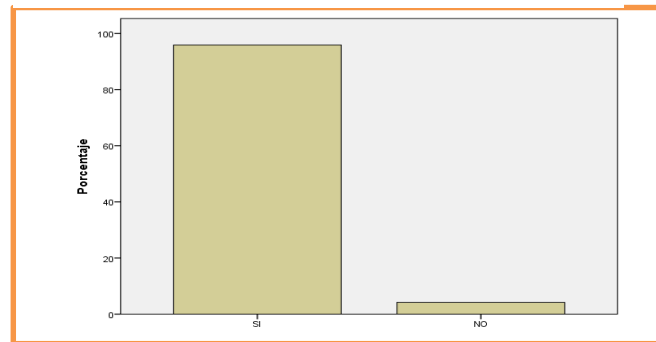
Tabla 5: Planificación del hotel

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 23 | 95,8 | 95,8 |
| | NO | 1 | 4,2 | 100,0 |
| Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 11: Planificación del hotel



Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Según los resultados el 95.8% de la población conoce claramente la planificación que se maneja dentro del hotel, los propietarios y los trabajadores están de acuerdo que la planificación facilita el desarrollo de las actividades y las tareas que cada uno debe realizar, minimizando los riesgos y aprovechando de la mejor manera los recursos y el tiempo. Mientras que el 4.2% no conoce claramente la planificación del hotel.

ANÁLISIS

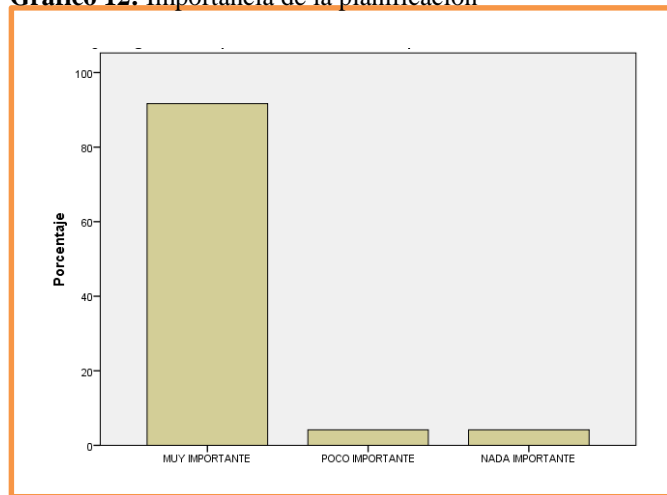
Los propietario saben que sin planificación el hotel no tendría para dónde dirigirse, consideran que es muy importante y necesaria la participación de los trabajadores, para poder tomar decisiones y así poder llegar a un fin determinado, y en el momento que exista problemas poder juntos encontrar un solución, manteniéndose al margen de la situación y así evitar errores que a diario se presentan en los hoteles, como tal los trabajadores forman parte en las empresas hoteleras del cantón Latacunga y es necesario que ellos conozcan los planes que tiene cada uno de ellos para su futuro.

Pregunta #2:**¿Qué grado de importancia le concede a la planificación en el hotel?****Tabla 6:** Importancia de la planificación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MUY IMPORTANTE | 22 | 91,7 | 91,7 |
| | POCO IMPORTANTE | 1 | 4,2 | 95,8 |
| | NADA IMPORTANTE | 1 | 4,2 | 100,0 |
| Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 12: Importancia de la planificación

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Según los resultados de los encuestados, nos pudieron proporcionar fue de la siguiente manera, el 91.7% de los encuestados respondió que es muy importante la planificación dentro del hotel ya que con ello pueden llegar, a cumplir las tareas que se les asigna a cada uno de ellos. Mientras que el 4.2% respondió que es poco importante y el otro 4.2% respondió que no es importante.

ANÁLISIS

Lo que demuestra que los trabajadores conocen claramente lo que significa la planificación dentro de su lugar de trabajo, es de mucha importancia, ya que permite a la empresa reunir los recursos que necesita y que son necesarios para llevar a cabo las tarea de manera eficiente posible, evitando los desperdicio de recurso ecológicos, obtener ganancias justas y ser vista como empresa útil y eficaz. Conforme con los resultados de los propietarios de los hoteles del cantón Latacunga, me supieron informar que para ellos es muy importante la planificación ya que esto les permite disminuir los errores y el retrasó de las actividades programadas que a veces existe dentro de los hoteles, consideran que la planificación es de mucha importancia en los hoteles ya que les permite tomar decisiones que benefician a la misma.

Pregunta # 3:

¿Qué aspectos importantes se toman para el cumplimiento de sus actividades?

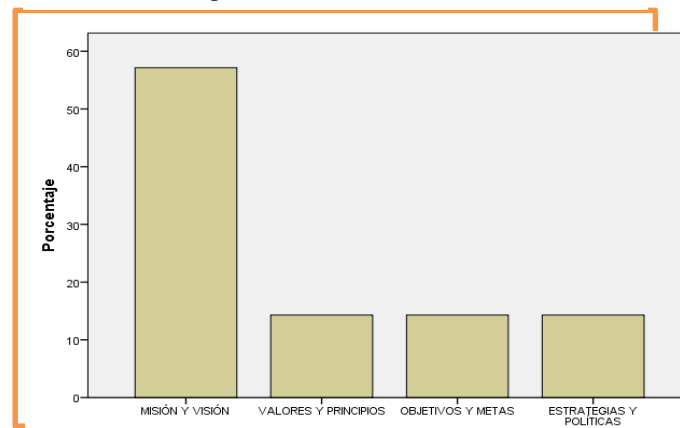
Tabla 7: Cumplimiento de actividades

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | MISIÓN Y VISIÓN | 4 | 16,7 | 57,1 | 57,1 |
| | VALORES Y PRINCIPIOS | 1 | 4,2 | 14,3 | 71,4 |
| | OBJETIVOS Y METAS | 1 | 4,2 | 14,3 | 85,7 |
| | ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS | 1 | 4,2 | 14,3 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 13: Cumplimiento de actividades



Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Los resultados que se pudo obtener es que el 57.1% trabaja con la misión y visión del hotel, ya que define la base del hotel, representando porque y para que existen; estas son dos herramientas fundamentales para el surgimiento de una empresa. La misión es la razón de ser de la empresa, la visión es a dónde quiere llegar como empresa. Mientras que el 14.3 % maneja el cumplimiento de los hoteles en base a objetivos y metas, que cuenta cada uno de ellos, el 14.3% maneja el hotel mediante valores y principios y el otro 14.3% maneja mediante estrategias y políticas.

ANÁLISIS

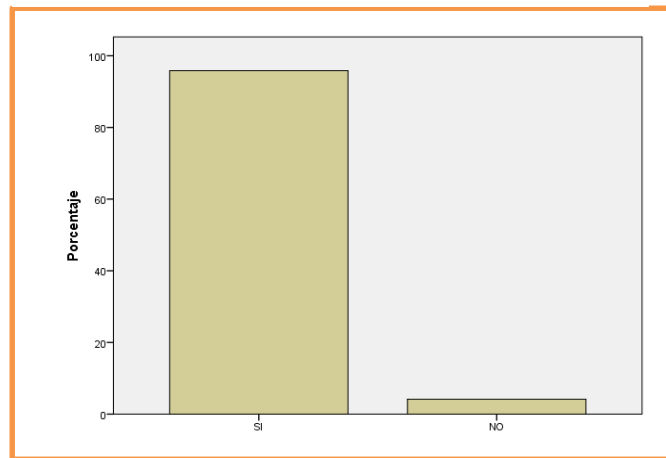
Los objetivos son claros y precisos que debe conocer todo el personal del hotel, para así evitar errores y contratiempos que se presenten en el transcurso de la ejecución de los mismos, llegando así a la meta deseada. Está claro que todos los que respondieron esta opción conoce claramente la misión y visión del hotel donde prestan sus servicios

Pregunta #4:**¿Conoce el organigrama de la empresa?****Tabla 8:** Estructura organizacional

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 23 | 95,8 | 95,8 | 95,8 |
| | NO | 1 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 14: Estructura organizacional

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

En relación a la pregunta: ¿Conoce el organigrama de la empresa?, según los resultados analizados el 98.4% de la población encuestada de los hoteles del cantón Latacunga, supo manifestarnos que si conocen el organigrama del hotel donde prestan sus servicios, mientras que el 4.2% no conoce el organigrama del hotel donde trabaja.

ANÁLISIS

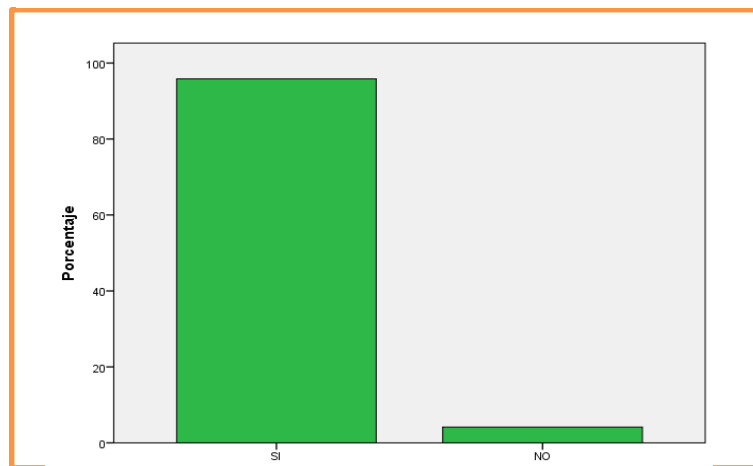
La mayoría de los trabajadores tienen claro que el organigrama es muy importante en todas las empresas, ya que describe el nivel de autoridad de cada órgano directivo, en las áreas que exista en las empresas. Podemos manifestar que un organigrama es una representación gráfica de la estructura de una empresa, organización o institución, en la cual se demuestra las partes y funciones que realiza cada uno de ellos. Con esto se puede tener claro lo que cada uno cumple dentro del hotel evitando problemas y realizando a cabalidad las funciones que cada uno desempeña.

Pregunta # 5:**¿Conoce las funciones que cumple dentro del hotel?****Tabla 9:** Funciones dentro del hotel

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 23 | 95,8 | 95,8 | 95,8 |
| | NO | 1 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 15: Funciones dentro del hotel

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

En vista de la pregunta: ¿Conoce las funciones que cumple dentro del hotel?, los resultados demuestran que el 95.8% si conoce las funciones que cumple dentro del hotel, lo que beneficia a dichos hoteles porque tiene menos errores al momento de realizar las tareas que a cada uno le corresponde, el otro 4.2% no conoce claramente las funciones que deben realizar ya que ellos realizan varias tareas dentro del hotel, y no del cargo que les corresponde.

ANÁLISIS

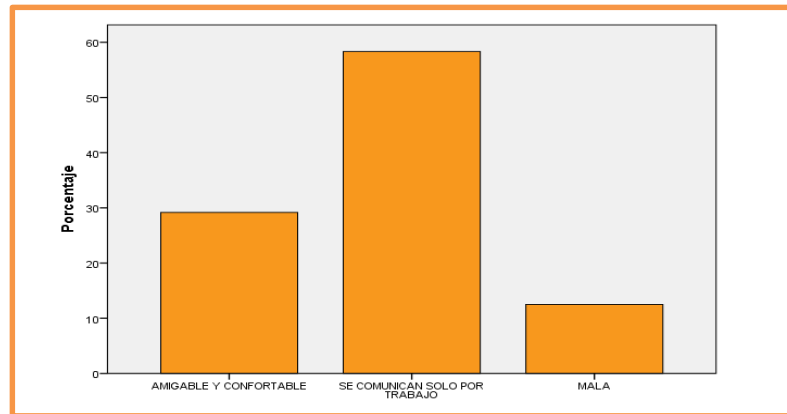
Las funciones deben ser claras y precisas para cada trabajador, ya que en los hoteles existe áreas que deben tener un trabajador que se encargue en las funciones de las mismas, y no que realice varias actividades en distintas áreas, lo que genera contratiempos y falta de cumplimiento en dicha área. Las funciones que cada trabajador cumple deben ser claras y precisas y si necesitan el equipo de necesario para evitar cualquier accidente dentro del hotel ya que en toda empresa existen peligros que puede sufrir un trabajador.

Pregunta #6:**¿La comunicación dentro del hotel es?****Tabla 6:** Comunicación

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | | | | |
| AMIGABLE Y CONFORTABLE | 7 | 29,2 | 29,2 | 29,2 |
| SE COMUNICAN SOLO POR TRABAJO | 14 | 58,3 | 58,3 | 87,5 |
| MALA | 3 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| Total | 24 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 6: Comunicación

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

En relación a la pregunta: ¿La comunicación dentro del hotel es?, el resultado que podemos observar es que el 29.17% supo manifestar que la comunicación es amigable y confortable entre jefes y trabajadores, el 58.33% se comunican solo por motivos de trabajo y el 12.50% dice que la comunicación es mala no existe una buena relación dentro del hotel.

ANÁLISIS

La comunicación es muy importante dentro de una organización ya que deben dialogar para poder llegar a un acuerdo, la dirección es quien hace la función directiva, y requiere realizar hábilmente la comunicación organizacional con los trabajadores ya que ellos necesitan apoyo tanto emocional como laboral, y deben ser escuchados si es que necesitan algo para desarrollar sus actividades. La comunicación, puede presentar la clave del éxito en la organización por lo que es esencial que el coordinador les escuche y valore las sugerencias de sus colaboradores. Creando un ambiente agradable y de confianza en el colectivo, donde reine la práctica de los valores y las normas de cortesía. Para poder que funcione este factor importante que es la comunicación se necesita canales que favorezcan la relación profesional, laboral y personal, entre todas las partes. En los hoteles visitados se pudo observar que cada trabajador realiza sus actividades y no se relaciona con los de las otras áreas, solo dos hoteles se observó que las actividades las realizan en equipo para facilitar las tareas.

Pregunta #7:

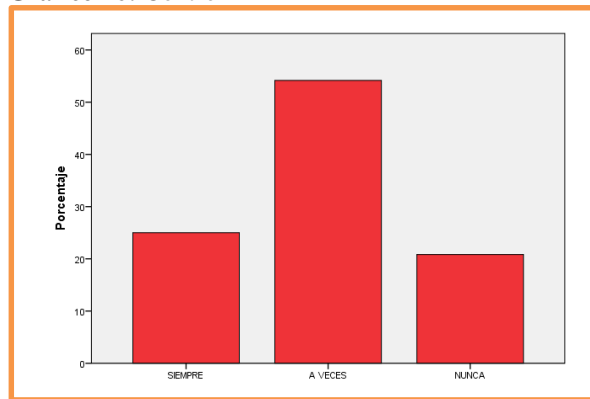
¿Con que frecuencia participa en el proceso de control que se aplica en el hotel?

Tabla 10: Control

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SIEMPRE | 6 | 25,0 | 25,0 |
| | A VECES | 13 | 54,2 | 79,2 |
| | NUNCA | 5 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 24 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 16: Control

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Conforme a la pregunta: ¿Con que frecuencia participa en el proceso de control que se aplica en el hotel?, los encuestados respondieron, el 25% siempre participa en el proceso de control en esta opción se encuentran los administradores y algunos trabajadores, el 54.17% a veces participa en el proceso de control y el 20.83% nunca participa en el proceso de control.

ANÁLISIS

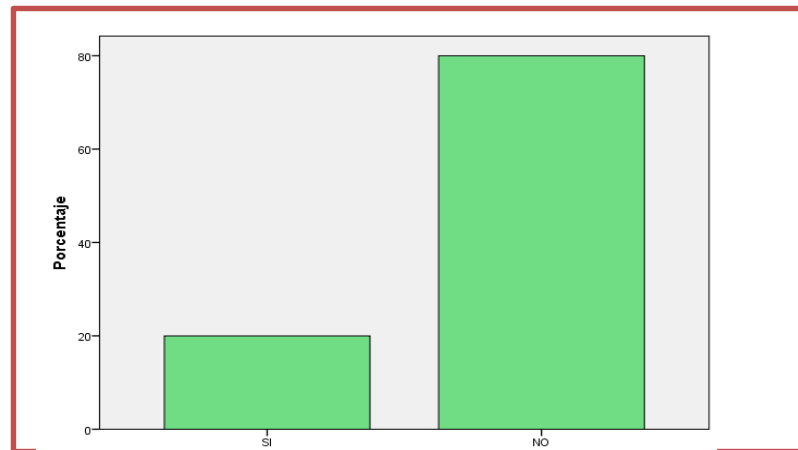
En esta pregunta se pudo constatar que los más involucrados directamente son los administradores o propietarios de los hoteles, porque ellos llevan en control de toda la empresa hotelera y ellos toman las decisiones que beneficie al hotel y sus colaboradores. Se puede considerar que la participación de los subordinados es muy importante, ya que ellos están siempre al frente de los problemas que se presenten en el hotel, y ellos principalmente tienen la solución, por el mismo motivo de saber cuál es la raíz del problema o que lo ocasiono, cada hotel debe considerar siempre la opción de sus trabajadores, ya que estas enriquecen ideas y ayudan a tomar decisiones correctas.

Pregunta #8:**¿Maneja un manual de funciones en el hotel?****Tabla 11:** Manual de funciones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 1 | 4,2 | 20,0 | 20,0 |
| | NO | 4 | 16,7 | 80,0 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 17: Manual de funciones

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

El resultado obtenido fue que el 20% si maneja un manual de funciones referente a las actividades que realiza cada persona dentro del hotel, y el 80% no trabaja con ningún manual de funciones.

ANÁLISIS

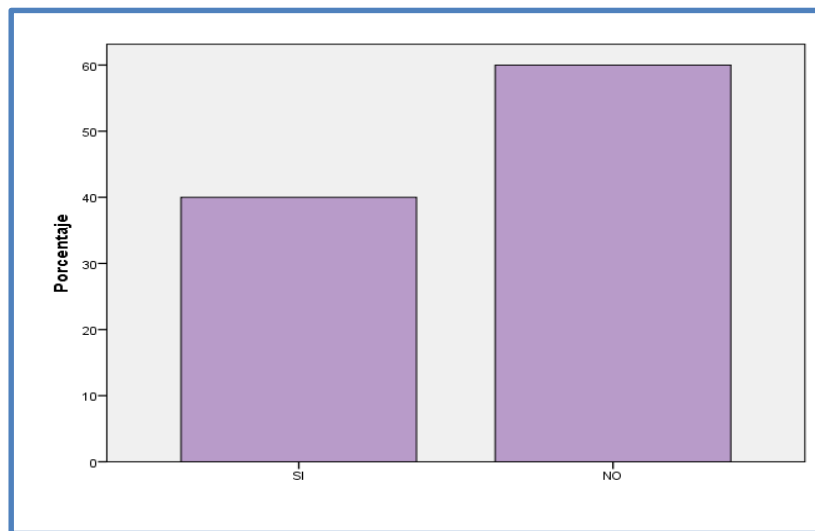
Es importante que una empresa maneje un manual de funciones, ya que ahí se puede conocer y se puede distribuir las tareas que cada trabajador debe realizar, y evitar inconvenientes dentro del hotel, ya que solo ellos reciben órdenes y no trabajan a gusto, porque el uno va a trabajar más que el otro y empezará problemas dentro del hotel, por eso es necesario aplicar y trabajar con un manual de funciones para así poder realizar a cabalidad as actividades, y atraer más clientes por el buen ambiente que se brinda en cada hotel del cantón Latacunga

Pregunta # 9:**¿Usted efectúa sus operaciones en base a un proceso administrativo?****Tabla 12:** Proceso administrativo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 2 | 8,3 | 40,0 | 40,0 |
| | NO | 3 | 12,5 | 60,0 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 18: Proceso administrativo

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Según los resultados el 40% si trabaja en base a un proceso administrativo, mientras que el 60% no trabaja con ningún proceso administrativo, se debe tener en cuenta que es una actividad compuesta por varias etapas que nos ayudaran a planificar, organizar y ejecutar correctamente las actividades dentro del hotel.

ANÁLISIS

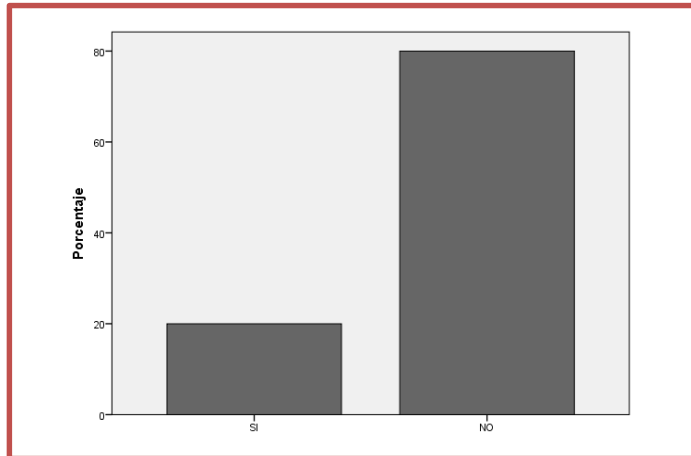
Todas las empresas deben realizar sus actividades en base a un proceso administrativo, para poder cumplir a cabalidad las metas y objetivos que se propongan en un tiempo determinado, también se debe asumir las responsabilidades que se establecen a cada área. Toda organización sea pública o privada debe establecer planes de acción estratégicos caracterizado por el buen manejo de políticas, para lograr un control y la toma de decisiones más correctas dentro de una empresa u organización.

Pregunta # 10:**¿Utiliza un modelo de gestión administrativo en su hotel?****Tabla 13:** Gestión administrativa

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 1 | 4,2 | 20,0 | 20,0 |
| NO | 4 | 16,7 | 80,0 | 100,0 |
| Total | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 19: Gestión administrativa

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

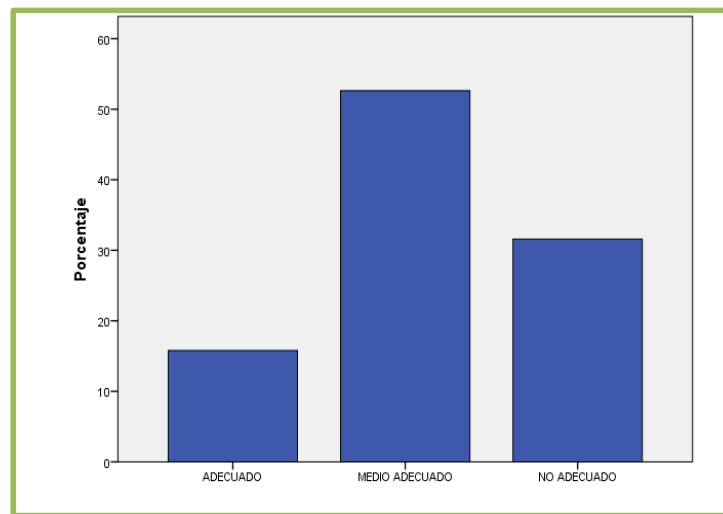
Según los resultados el 20% utiliza un modelo de gestión que se llama la Q de calidad del ministerio de turismo, y el 80% no utiliza ningún modelo de gestión, prácticamente estos hoteles no pueden subir de categoría porque no cumplen los requisitos necesarios de calidad que se merecen los turistas nacionales e internacionales.

ANÁLISIS

Un gerente de hotel debe ser consciente de que el cliente siempre deberá quedar satisfecho del servicio que recibe y deberá enfrentar de manera rápida todos los problemas que implican este negocio. Además, un gerente de un hotel o quien gestiona el hotel, tiene que ser consciente de que tendrá que estar en contacto siempre con todos los trabajadores del hotel, así como todos los proveedores, incluso medios de comunicación. Todo ello, con la finalidad de mejorar la reputación del negocio y promoverlo ante los turistas.

Pregunta # 11:**¿Los niveles de Jerarquía de la empresa son?****Tabla 14:** Jerarquía

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | ADECUADO | 3 | 12,5 | 15,8 | 15,8 |
| | MEDIO ADECUADO | 10 | 41,7 | 52,6 | 68,4 |
| | NO ADECUADO | 6 | 25,0 | 31,6 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Gráfico 20: Jerarquía

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga
Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Los resultados representan el 15.79% comentaron que los niveles de jerarquía son adecuados, el 52.63% manifestó que la jerarquía es medio adecuado y el 31.58% demuestra que no son adecuadas las jerarquías.

ANÁLISIS

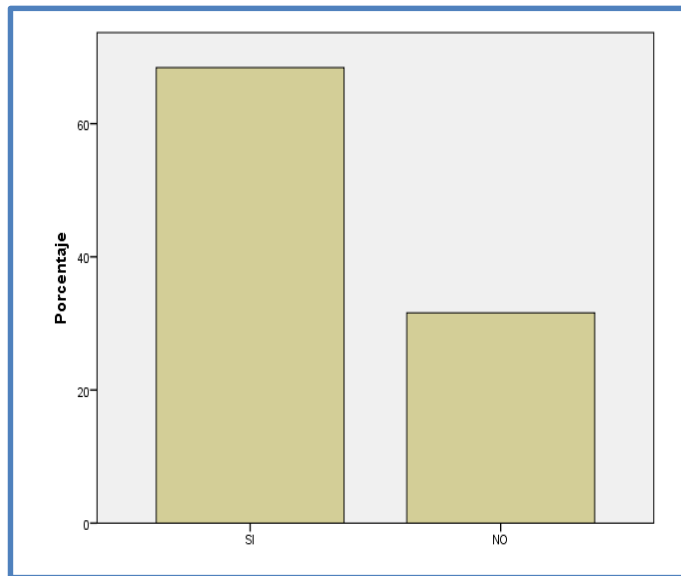
El grupo foral está constituido por jerarquías de autoridad y funciones de cualquier organización, sin importar su tamaño. El sindicato y sus jerarquías pertenecen al grupo formal. El grupo informal es producto de la relación social de las personas en la empresa (organización). Con el tiempo surge líderes, valores compartidos, reglas de comportamiento y tradiciones. Con forme a los resultados, los encuestados presentan decisiones, que toman los gerentes que ayudan a las empresas, a salir adelante y cumplir los objetivos de cada uno de los hoteles.

Pregunta # 12:**¿Existe coordinación entre sus compañeros de trabajo?****Tabla 15:** Coordinación laboral

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 13 | 54,2 | 68,4 | 68,4 |
| | NO | 6 | 25,0 | 31,6 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 21: Coordinación laboral

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Según la encuesta realizada el 68.42% si coordina sus actividades con sus compañeros de trabajo, y tienen buenas relaciones en las que pueden trabajar en equipo, y el 31.58% no coordinan sus actividades en el trabajo.

ANÁLISIS

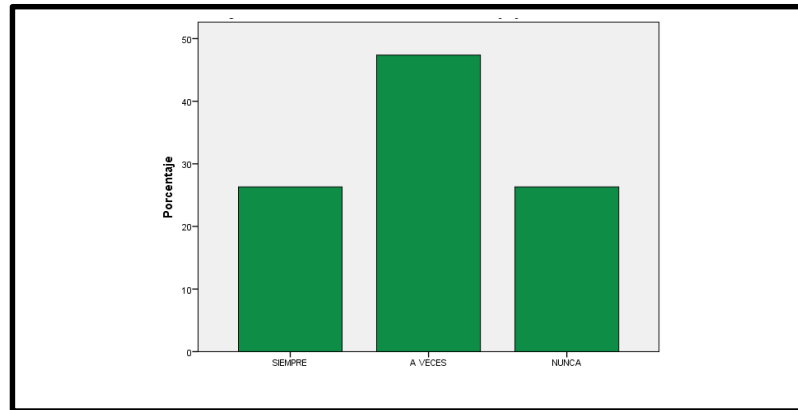
Lo primero que se debe lograr con nuestros trabajadores es que aprendan a ser colaboradores para así poder llegar a un determinado ya que todos deben tener la visualización del hotel como su segunda casa, y que deben ayudarle a surgir desde abajo para así poder llegar hacer uno de los mejores hoteles que brinda el cantón Latacunga. Toda la gente debe ser orientada a perseguir un objetivo común, trabajando en equipo y manteniéndose juntos para llegar a un fin.

Pregunta # 13:**¿Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?****Tabla 16:** Coordinación laboral entre áreas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SIEMPRE | 5 | 20,8 | 26,3 | 26,3 |
| | A VECES | 9 | 37,5 | 47,4 | 73,7 |
| | NUNCA | 5 | 20,8 | 26,3 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 22: Coordinación laboral entre áreas

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Los resultados demuestran lo siguiente, 26.32% manifestó que siempre se coordina una área de trabajo con otra, ya que para cumplir a cabalidad deben ponerse de acuerdo y así brindar un mejor servicio a los clientes, 47.37% dice que a veces se ponen de acuerdo con las otras áreas o solo cuando tienen algún evento o necesitan ayuda en alguna actividad, el 26.32% no se coordinan con las demás áreas del hotel.

ANÁLISIS

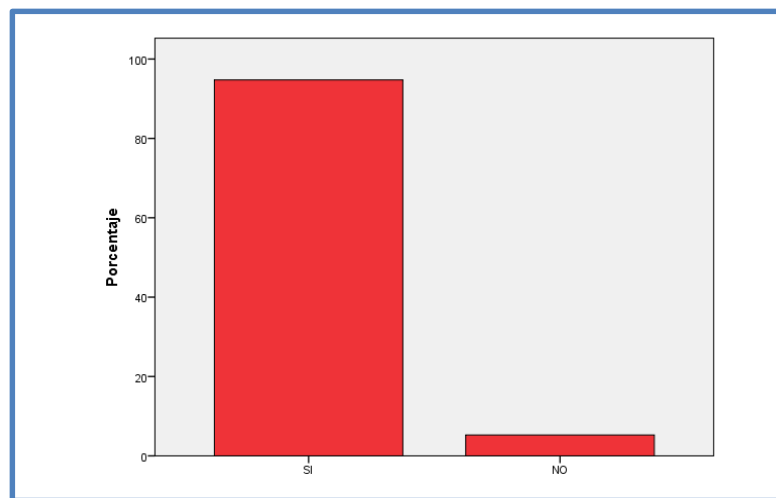
Algunos trabajadores que fueron encuestados no tienen claro que este tema de la coordinación es muy importante para poder ejecutar las tareas y actividades a cabalidad brindando un servicio de calidad y eficacia, para así poder ser una empresa competitiva y productiva. Un gerente me supo comentar que el líder representa un papel clave muy importante en la coordinación del área que fue asignada, ya que le da sentido a la dirección, ya que generalmente son los jefes los líderes de la organización.

Pregunta # 14:**¿Se siente motivado de ser un colaborador en la empresa?****Tabla 17:** Motivación laboral

| | | | | | |
|---------|----|----|-------|------|-------|
| Válidos | SI | 18 | 75,0 | 94,7 | 94,7 |
| | NO | 1 | 4,2 | 5,3 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 23: Motivación laboral

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Según los resultados se demostró que el 94.74% manifestó que se siente motivado de ser un colaborador en el hotel, a diferencia 5.26% no están conforme de colaborar al hotel porque no existe equidad al momento de distribuir las actividades.

ANÁLISIS

Pocas personas no entienden que la fuente de motivación efectiva organizacional es importante ya que de ahí deriva la razón de la organización. De ahí la importancia de la motivación, a pesar de su poder en el interior de cada ser, y es necesario que cada uno se sienta bien con la actividad que realiza, esto causa eficacia en sus tareas. Motivar es inspirar a la gente a ser mejores, de manera que produzcan mejores resultados. La motivación es muy importante para un trabajador, porque ahí rinden más y prestan sus servicios en un 100% para poder, salir adelante como empresa y como persona.

Pregunta # 15:

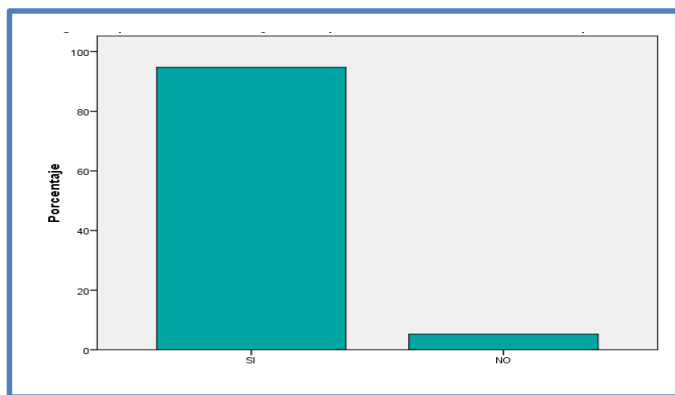
¿Cree que se deberían mejorar las políticas motivacionales de la empresa?

Tabla 18: Políticas motivacionales

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 18 | 75,0 | 94,7 | 94,7 |
| | NO | 1 | 4,2 | 5,3 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 24: Políticas motivacionales

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Se pudo obtener que el 94.74% manifiesta que si se deberían mejorar las políticas motivacionales, y el 5.26% no necesita políticas motivacionales. Las políticas motivacionales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

ANÁLISIS

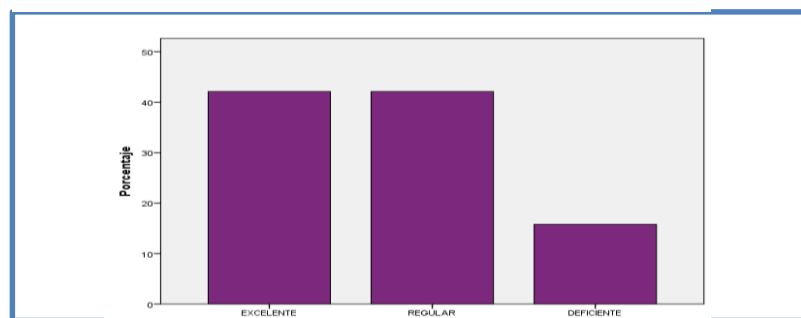
Visualizando los resultados se puede afirmar que las políticas son de gran importancia para cada empresa, ya que ahí se manejan más las responsabilidades de cada área y de cada trabajador, cumpliendo a cabalidad las actividades encomendadas. Los gerentes me supieron manifestar que cada cierto tiempo mejoran las políticas motivacionales para que los trabajadores puedan ejercer sus actividades con un mejor cumplimiento y responsabilidad por parte de ellos. Las políticas motivacionales son tarea del gerente ya que él debe demostrar que le importa su gente y así puedan mejorar su calidad en el servicio que le brindan al cliente.

Pregunta # 16:**¿El nivel de liderazgo del gerente de la empresa es?****Tabla 19:** Nivel de liderazgo

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | EXCELENTE | 8 | 33,3 | 42,1 | 42,1 |
| | REGULAR | 8 | 33,3 | 42,1 | 84,2 |
| | DEFICIENTE | 3 | 12,5 | 15,8 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 25: Nivel de liderazgo

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Se pudo determinar que el 42.11% es excelente líder en la empresa, el 42.11% es regular el liderazgo de su jefe y el 15.79% manifestó que es deficiente el liderazgo que aporta a la empresa.

ANÁLISIS

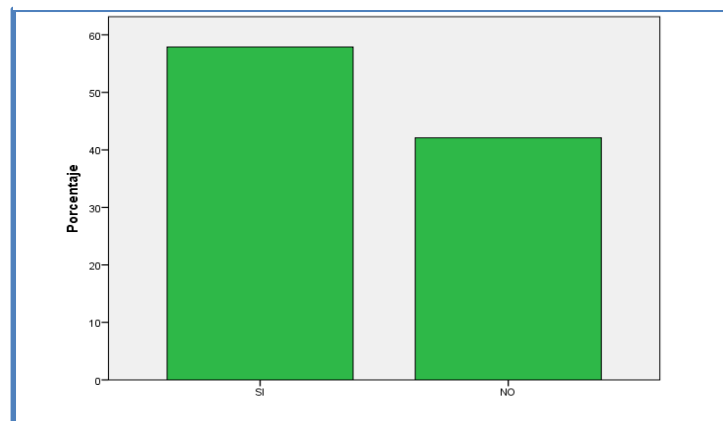
Un buen jefe da ejemplo en los buenos y en los malos momentos, además debe ser alguien firme en sus decisiones, si pide algo espera que se lo den, actúa dando ejemplo, pero también toma las decisiones necesarias contra las personas que no trabajan como se espera. El nivel de liderazgo de cada jefe de área es diferente ya que cada uno cumple diferentes funciones en la empresa y es importante que las decisiones que tome sean adecuadas a los problemas que existen dentro de ellas. La responsabilidad que tiene tanto el gerente como el administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Pregunta # 17:**¿Son correctas las decisiones de su jefe inmediato?****Tabla 20:** Toma de decisiones

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 11 | 45,8 | 57,9 | 57,9 |
| | NO | 8 | 33,3 | 42,1 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 26: Toma de decisiones

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados 57.89% son correctas las decisiones que toma el jefe inmediato, y el 42.11% no son correctas las decisiones que toma el jefe, ya que la empresa no surge y se mantiene en la misma categoría y no puede hacerse conocer entre los turistas.

ANÁLISIS

La elección oportuna entre dos o más alternativas. Cuando una organización está bien diseñada, las decisiones están tomadas previamente y señalan los cursos de acción en los procedimientos, programas o normas de la organización. Los empleados representan una fuente de conocimiento e ideas, pero a veces ese recurso se mantiene sin explotar. Involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones no solo los empodera para contribuir al éxito de la organización, sino que también ahorra dinero y tiempo, en el aumento de la productividad y la disminución de la subcontratación.

Pregunta # 18

¿Cuántas veces es supervisado su desempeño?

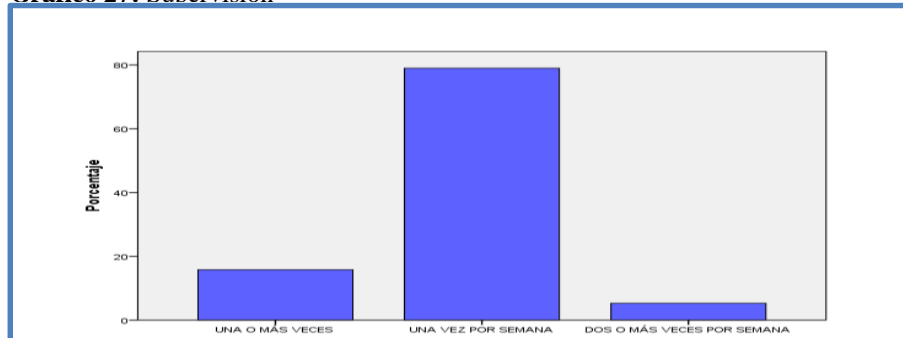
Tabla 21: Supervisión

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | UNA O MÁS VECES | 3 | 12,5 | 15,8 | 15,8 |
| | UNA VEZ POR SEMANA | 15 | 62,5 | 78,9 | 94,7 |
| | DOS O MÁS VECES POR SEMANA | 1 | 4,2 | 5,3 | 100,0 |
| Total | | 24 | 100,0 | | |

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

Gráfico 27: Supervisión



Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores y propietarios de los hoteles del cantón Latacunga

Elaborado por: Investigadora

INTERPRETACIÓN

Los resultados obtenidos fueron que: el 15.79% una o más veces, y el 78.95% es supervisado una vez por semana y el 5.26% es supervisado dos o más veces por semana, esto conlleva a que el manejo de procesamiento en el área laboral, en base al control, evita un futuro problema en la empresa en cuanto a las funciones del personal en dicha área.

ANÁLISIS

La función administrativa de control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos en la organización y de los planes ideados para alcanzarlos. Conforme a las opiniones de los gerentes definen que el monitoreo es importante ya que controlan las actividades que realiza cada trabajador, con el objetivo de que cumplan los objetivos o tareas que le han sido asignadas. Es importante que las tareas o actividades del trabajador sean supervisadas ya que de ahí depende lo que se quiere demostrar al turista y así poder llegar a crear un vínculo con el cliente.

11.1. Análisis general de los resultados

De acuerdo al diagnóstico realizado en el sector hotelero del cantón Latacunga, creo conveniente que para poder solucionar el problema que es la inadecuada administración que manejan actualmente las principales empresas hoteleras de Latacunga, se deben manejar bajo un modelo de gestión administrativa que implique el proceso administrativo de la misma, ya que ninguno maneja ningún proceso al momento de vender una habitación, ni controla las actividades que se realizan dentro de la misma, los hoteles necesitan incrementar sus ventas y ser más productivos dentro de este sector, ya que acá uno de ellos llega gente de mucho prestigio y según manifestaron nunca más regresan, y es ocasionado por la falta de coordinación entre el administrador y los empleados, llegué a la conclusión mediante una larga investigación que el modelo que deben implementar los hoteles es el propuesto por Henry Fayol, porque en su teoría expone la forma como las empresas deben estar estructuradas mediante un organigrama estructural, sin importar el tamaño de la empresa, y el tipo de actividad que realice, además ahí se presenta las funciones que cada trabajador debe realizar y cumplir en un tiempo determinado, aprovechando los recursos humanos, tecnológicos y financieros, para lograr cumplir las metas y los objetivos que se proponga cada empresa. Los hoteles del cantón Latacunga están paralizados y no pueden surgir, ya que los clientes o huéspedes. Prefieren los hoteles en Ambato o Quito, que son más organizados según el administrador del hotel Bronx, también es muy importante los servicios que oferta cada hotel, ya que cada persona busca comodidad al momento de instalarse en un hotel, lo que ocasiona que el cliente o la empresa que busque este servicio se traslade a otra ciudad, ocasionando pérdida de clientes y pérdida económica para los hoteles del cantón Latacunga, se pudo observar que existen mucha deficiencia en cada hotel que visite, ya que en unos sus administradores son muy severos con sus trabajadores ocasionando que no trabajen eficiente mente, y provocando conflictos entre ellos, por eso los hoteles necesitan urgentemente ayuda para poder adoptar una eficiente cultura organizacional que aporte al desarrollo y crecimiento empresarial, esto les ayudara aumentar la eficiencia del hotel a través de la forma y disposición de los órganos o componentes de la organización, todo depende de la buena organización y toma de decisiones del administrador. Los tiempos en los que vivimos se han caracterizado por la gran aparición de cambios en todas las facetas de la vida económica, política y social. La gran competitividad, inestabilidad económica, transformaciones de la fuerza laboral, y la tendencia de alcanzar cada vez más una plena satisfacción económica y fidelización del cliente, les lleva a recapacitar sobre su posición, de

que se requieren profundos cambios en cuanto al sentido y los valores que desempeña cada persona con el único fin de beneficiar a cada hotel del cantón Latacunga.

La importancia que desempeña el recurso humano, crece cuando solo se comprende que se logran los objetivos de los hoteles o de cualquier empresa, donde los empleados que las integran son comprometidos y motivados en sus actividades laborales.

El elemento principal que se explica dentro de este proyecto, es la importancia de que el talento humano, transforme en el activo principal de la organización, desempeño y progreso de una empresa hotelera. Los tiempos han cambiado y el liderazgo y el trabajo en equipo se verán reflejados en el buen servicio, opiniones positivas, satisfacción del cliente y utilidades que la empresa lograr en el transcurso de su funcionamiento.

La administración es muy importante en una empresa ya que de ahí parte, hacia muchas partes para poder cumplir las metas y ser una empresa prestigiada, en la ciudad y reconocida por la buena atención a los huéspedes que llegan de todas partes del país, ya que en Cotopaxi existe muchos lugares turísticos que los extranjeros buscan conocer mediante una guía que les ofrezca los hoteles.

Para superar la crisis hay que tomar conciencia y actuar.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CONDUCTA LABORAL PROFESIONAL Y TÉCNICO A LOS HOTELES DEL CANTÓN LATACUNGA

Fecha de evaluación: 15 de Junio del 2017

Nombre y Apellidos: María de los ángeles Espín

Nombre del hotel: Hotel Joshed Imperial

Cargo y nivel: Administradora

| Factores únicos | Nivel Valorativos | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| | I | II | III | IV | V |
| <p>1. Planificación: Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.</p> | <p>Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio.</p> | <p>Excelente nivel de planificación de sus actividades. Máximo provecho de los recursos.</p> | <p>Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos asignados.</p> | <p>En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos.</p> | <p>Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos.</p> |
| <p>2. Responsabilidad: Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.</p> | <p>Falla en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso.</p> | <p>Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas</p> | <p>Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso.</p> | <p>Ocasionalmente asume las funciones encomendadas</p> | <p>Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones</p> |

| | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|
| <p>3.Iniciativa: Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad</p> | <p>Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros</p> <p style="text-align: right;"><input checked="" type="checkbox"/></p> | <p>Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Por lo general se apeg a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Se apeg a la rutina establecida a veces logra sus objetivos.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> |
| <p>4.Oportunidad: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.</p> | <p>No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitadas.</p> <p style="text-align: right;"><input checked="" type="checkbox"/></p> | <p>Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> |
| <p>5. Calidad del Trabajo: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.</p> | <p>Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina.</p> <p style="text-align: right;"><input checked="" type="checkbox"/></p> | <p>La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Frecuentemente incurre en errores apreciables</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> |
| <p>6. Confiabilidad y Discreción: Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva</p> | <p>No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros</p> <p style="text-align: right;"><input checked="" type="checkbox"/></p> | <p>En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Indiscreto nada confiable.</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Sabe diferenciar la información, pero comunica sólo lo negativo e indiscreciones provocando conflictos</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p> |

| | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|
| <p>7.Relaciones Interpersonales: Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo</p> | <p>Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento</p> | <p>Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo</p> | <p>Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente</p> | <p>No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia</p> | <p>Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto</p> |
| <p>8. Cumplimiento de las normas: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros.</p> | <p>A veces no muestra respeto a las normas de la institución</p> | <p>Siempre cumple con las normas generales y específicas de la Institución</p> | <p>Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas</p> | <p>No cumple con las normas</p> | <p>Casi siempre cumple las normas de la Institución</p> |

Nombre del evaluador: PAOLA VITERI

Firma de conformidad del evaluador y evaluado

.....

.....

EVALUADO

EVALUADO

Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral Profesional y Técnico (El puntaje máximo no debe exceder a 40 que es igual a 100 para efectos de valorar la calificación)

| FACTORES | NIVELES VALORATIVOS | | | | |
|--------------------|---------------------|----|-----|----|---|
| | I | II | III | IV | V |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. Planificación | | X | | | |
| 2. Responsabilidad | | | X | | |
| 3. Iniciativa | X | | | | |
| 4. Oportunidad | | | X | | |
| 5. Calidad | | X | | | |
| 6. Confiabilidad | | X | | | |
| 7. Relaciones | | | | | X |
| 8. Cumplimiento | | X | | | |

| RANGO DE RESULTADO | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| RANGO DE CALIFICACION CUANTITATIVA | VARIABLE CUALITATIVA DE CALIFICACION | PUNTAJE FINAL |
| 33 - 40 | EXCELENTE | |
| 25 - 32 | MUY BUENO | EL HOTEL JOSHED IMPERIAL SE ENCUENTRA EN ESTA ESCALA. |
| 18 - 24 | BUENO | |
| 9 - 17 | REGULAR | |
| 0 - 8 | DEFICIENTE | |

ANÁLISIS: Como podemos observar el hotel Joshed Imperial se encuentra con un puntaje de 29 puntos resultado de la herramienta aplicada a la administradora del hotel, lo que le ubica en la tabla de calificación en la escala de muy bueno, ya que el hotel presenta con instalaciones de primera y manejadas bajo el reglamento del ministerio de turismo, lo que le hace reconocido en el cantón Latacunga, ubicándole en primera categoría, por los varios servicios que ofrece dicho hotel.

12 Propuesta para los hoteles del cantón Latacunga

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOS HOTELES DEL CANTÓN LATACUNGA

Según la investigación se pudo obtener que ningún hotel del cantón Latacunga maneja un proceso administrativo adecuado, por lo que dicho proyecto será factible al momento de aplicarlo en base al modelo de Henry Fayol a los hoteles del cantón Latacunga, esto les permitirá aumentar su eficiencia como empresa a partir de una buena estructura organizacional. De allí el énfasis en la estructura y el funcionamiento de la organización.

En este sentido, el enfoque inverso al de la administración científica parte desde la dirección hacia la ejecución de toda la organización hacia las áreas que presenta cada hotel. Predomina la estructura organizacional, permitiendo una manera mejor de subdividir el hotel bajo la centralización del administrador principal.

Gráfico 28: El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales

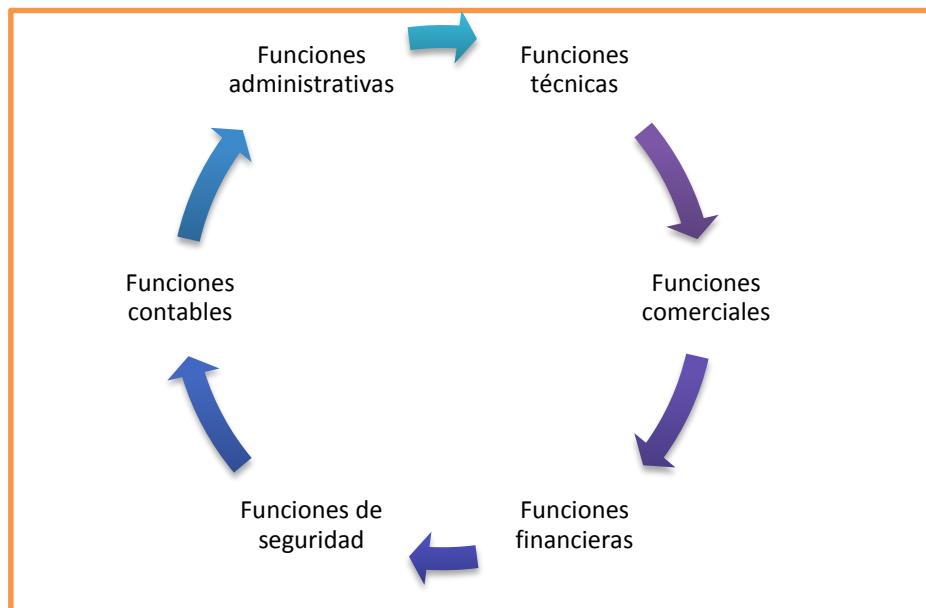


Fuente: Propia

Elaboración: Investigadora

Henry Fayol, la función administrativa tiene el objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima que se ocupa en los hoteles, la función administrativa obra sobre el personal del hotel.

Gráfico 29: División de operaciones industriales y comerciales



Fuente: Propia
Elaboración: Investigadora

Henry Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que son:

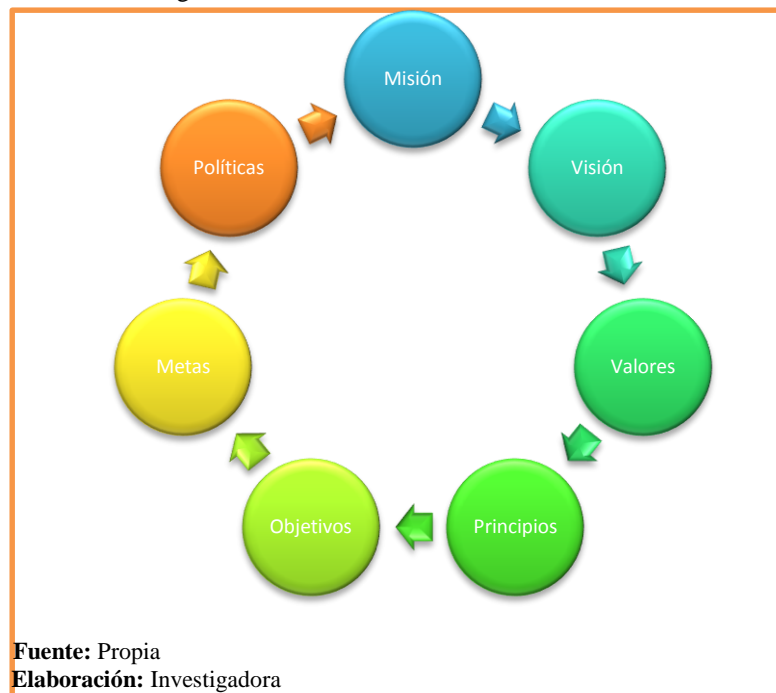
- **Funciones Técnicas:** Están relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa hotelera.
- **Funciones Comerciales:** Son relacionadas con la compra y venta.
- **Funciones Financieras:** Son relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de seguridad:** Relacionado con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- **Funciones contables:** Relacionado con los inventarios, registros contables, costos y estadísticas.
- **Funciones administrativas:** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones del hotel, siempre encima de ellas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

En la primera etapa de la planificación los hoteles del cantón Latacunga deben visualizar el futuro y trazar un programa de acción.

Gráfico 30: Programa de acción



Misión

Ser la mejor cadena hotelera en cada mercado en que estemos presentes, con la más extensa línea de hoteles de tres y cinco estrellas; mantener una filosofía de excelencia en servicio al cliente; y hacer uso en todo momento de nuestras incomparables ventajas competitivas para poder proporcionar a nuestros huéspedes el más elevado valor percibido. Para lograr esto, contaremos con una visión compartida y el mejor y más altamente motivado recurso humano, siempre aprovechando el potencial creativo de todos nuestros colaboradores.

Visión

Mantenernos siempre 5 años delante de la competencia, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio personalizado ofrecido en nuestros hoteles, obteniendo con ello un mejoramiento en el flujo neto de los accionistas.

Valores

Gráfico 31: Valores para los hoteles del cantón Latacunga



Fuente: Propia
Elaboración: Investigadora

- **Respeto.**- A las políticas y reglamento interno de la empresa.
- **Lealtad.**- Confidencialidad y absoluta reserva de la información personal de los huéspedes y de las actividades internas del hotel
- **Puntualidad.**- Cumplimiento exacto de las reservaciones de las habitaciones y del salón de recepción en la fecha acordada.

Principios

Gráfico 32: Principios para los hoteles del cantón Latacunga



Fuente: Propia
Elaboración: Investigadora

- **Competitividad.-** Constante dinamismo en el sector de los hoteles referente a la competencia.
- **Trabajo en equipo.-** Apoyo mutuo entre los miembros del hotel para el cumplimiento de los objetivos.
- **Creatividad.-** En la atención al cliente, en la decoración de habitaciones y del salón de recepciones.
- **Innovación.-** Ofrecer nuevos servicios al cliente.

OBJETIVOS

Son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que se pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que se dispone o planea disponer.

Gráfico 33: Objetivos para un hotel 5 estrellas



Fuente: Propia
Elaboración: Investigadora

Políticas

Es la orientación o directriz que debe ser que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Gráfico 34: Políticas para un hotel

Fuente: Propia

Elaboración: Investigadora

Administrativas

- Mantener una correcta comunicación entre administradores- trabajadores y viceversa sobre las tareas realizadas y el cumplimiento de sus funciones dentro del hotel.
- Ejecutar en un tiempo determinado evaluaciones a todos los procesos que se manejan en el hotel.
- Cumplir las labores cotidianas con responsabilidad, eficiencia y eficacia.
- Preservar un buen ambiente laboral lleno de armonía y satisfacción para todos los miembros del hotel.

Financieras

- Lograr el uso óptimo de los recursos económicos
- Poseer un equilibrio entre capital y deuda adquirida con el fin de tener una adecuada liquidez dentro de la empresa.
- Minimizar costos y gastos en la adquisición de materia prima.
- Asentar todas las facturas emitidas por parte del hotel al registro de ingresos (ventas), para llevar el debido control en las ventas.
- Asentar todas las facturas recibidas por la compra de materiales y suministros para la limpieza y alimentos en el registro de egresos (compras), para llevar el débito control de las compras.

- Registrar los valores de todas las ventas que no fueron emitidas facturas, en el registro de nota de venta.
- Registrar todos los otros egresos de manera obligatoria en el registro correspondiente.

De producción

- Ejecutar de manera eficiente las 5S herramientas del mejoramiento continuo.
- Disponer de materia prima en el momento oportuno y en el lugar requerido.
- Reducir en lo posible pérdida de tiempo de los trabajadores.
- Controlar paulatinamente los procesos de arreglo de habitaciones, de platos fuertes y arreglo de local de recepciones.
- Los trabajadores deben usar la protección necesaria para realizar sus actividades respectivas.
- Evitar el uso de teléfonos celulares, internet y computadoras que distraiga las fuerzas laborales cotidianas.

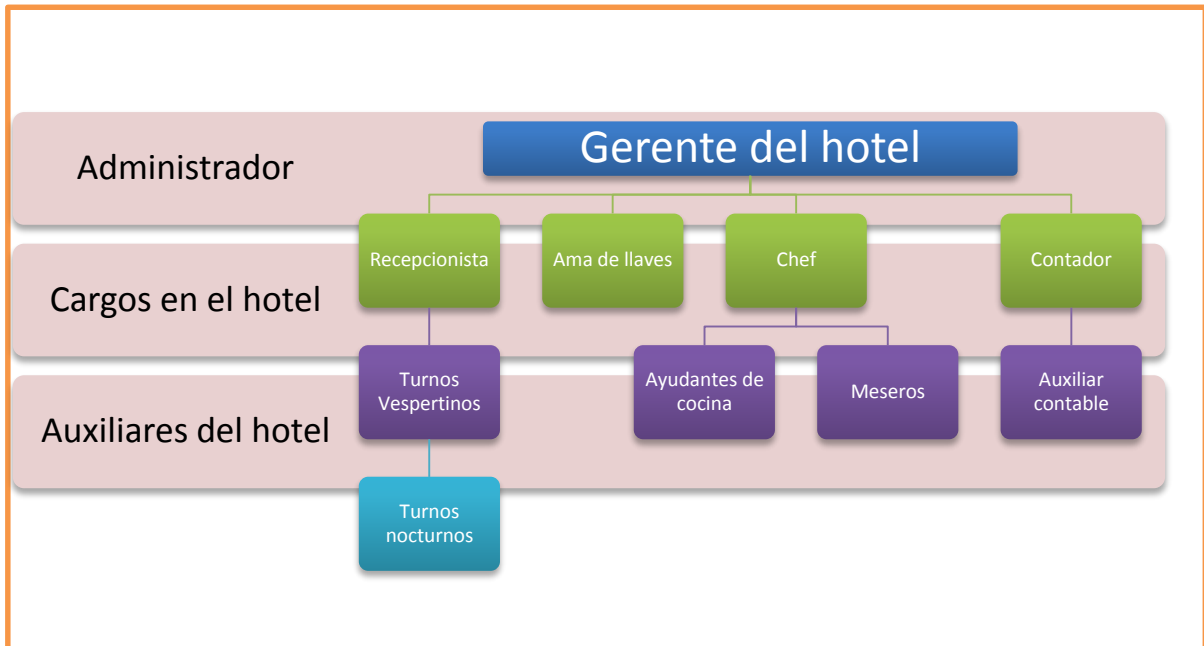
De talento humano

- Capacitar a los empleados según el área en la que desempeñan sus funciones para responder a los cambios y necesidades del cliente.
- Portar el uniforme como insignia o símbolo de compromiso con el hotel.
- Mantener orden y disciplina en el lugar de trabajo.
- Respetar los horarios de entrada y salida del hotel.
- Prohibido presentarse al hotel bajo sustancias psicotrópicas.
- Seguridad de la información personal del huésped.

En la segunda etapa que es la organización del hotel, se debe construir el organigrama estructural, según las áreas que presente cada hotel del cantón Latacunga.

Cada hotel, ya sea pequeño, mediano o grande, necesita una estructura organizativa para llevar a cabo sus operaciones diarias. Se utiliza para ayudar a dividir las tareas, especificando las funciones para cada área y para cada trabajador.

Gráfico 35: Organigrama estructural propuesto para los hoteles del cantón Latacunga



Fuente: Libro sector hotelero por Francisco de la Torre

Elaborado por: Investigadora

El número de áreas varía dependiendo de los servicios que ofrezca el hotel. Puede que un hotel de lujo -5 estrellas- tenga servicios turísticos, transporte para los clientes, gimnasio, piscina, entre otras áreas. Hoteles de menos tamaño no tendrá estos servicios adicionales y por tanto no necesitará tantos empleados, disminuyendo el número de áreas.

En la tercera etapa del proceso administrativo es la dirección, el acto de dirigir, guiar y orientar al personal a cumplir los objetivos planteados por los hoteles.

Se manejarán los siguientes elementos:

Liderazgo

Los propietarios de los hoteles del cantón Latacunga, deben manejar un liderazgo integral, porque ellos deben estar preocupados por las personas que les brindan sus servicios, como también por las actividades que realizan cada uno de ellos, además de ejercer sus funciones, deben tener la capacidad de influir sobre sus trabajadores en cuanto a los valores, conocimientos, emociones y las acciones de los mismos, con el objetivo de que alcancen las metas y sean competitivos en el sector. Contribuyendo así con el bienestar de todos y no solo al de una parte.

Gráfico 36: Signos de un líder



Fuente: Propia

Elaboración: Investigadora

Motivación

En los hoteles del cantón Latacunga se debe tener vivo el espíritu de equipo y trabajar bajo integraciones dinámicas, con el objetivo de generar compañerismo entre todo el personal, para ellos se debe realizar diversas actividades orientadas a mejorar el desempeño laboral tales como:

- Incentivos económicos
- Promover el respeto
- Seguros de vida
- Decimos sueldos
- Utilidades
- Bonos navideños
- Bonos escolares

Tabla 22: Actividades para motivar al personal

| Fecha | Programa | Motivación |
|-----------------|---|--|
| Cada mes | Celebrar los cumpleaños de los trabajadores | Presente y comida especial |
| 08 de Marzo | Día de la mujer | Entrega de presentes y reducción de jornada laboral |
| Marzo - Abril | Semana santa | Plato tradicional |
| 01 de Mayo | Día del trabajo | Almuerzo especial |
| 02 de Noviembre | Día de los difuntos | Degustar de un vaso de colada modada con una guagua de pan |
| 24 de Diciembre | Navidad | Programa navideño: juegos de integración, comida y entrega de canastas navideñas |
| 31 de Diciembre | Fin de Año | Programa especial: concurso de viudas, testamento y quema de monigotes. |

Fuente: Propia

Elaborado por: Investigadora

La cuarta etapa es el control de la empresa y se sugiere realizar bajo el cuadro de mando.

El cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

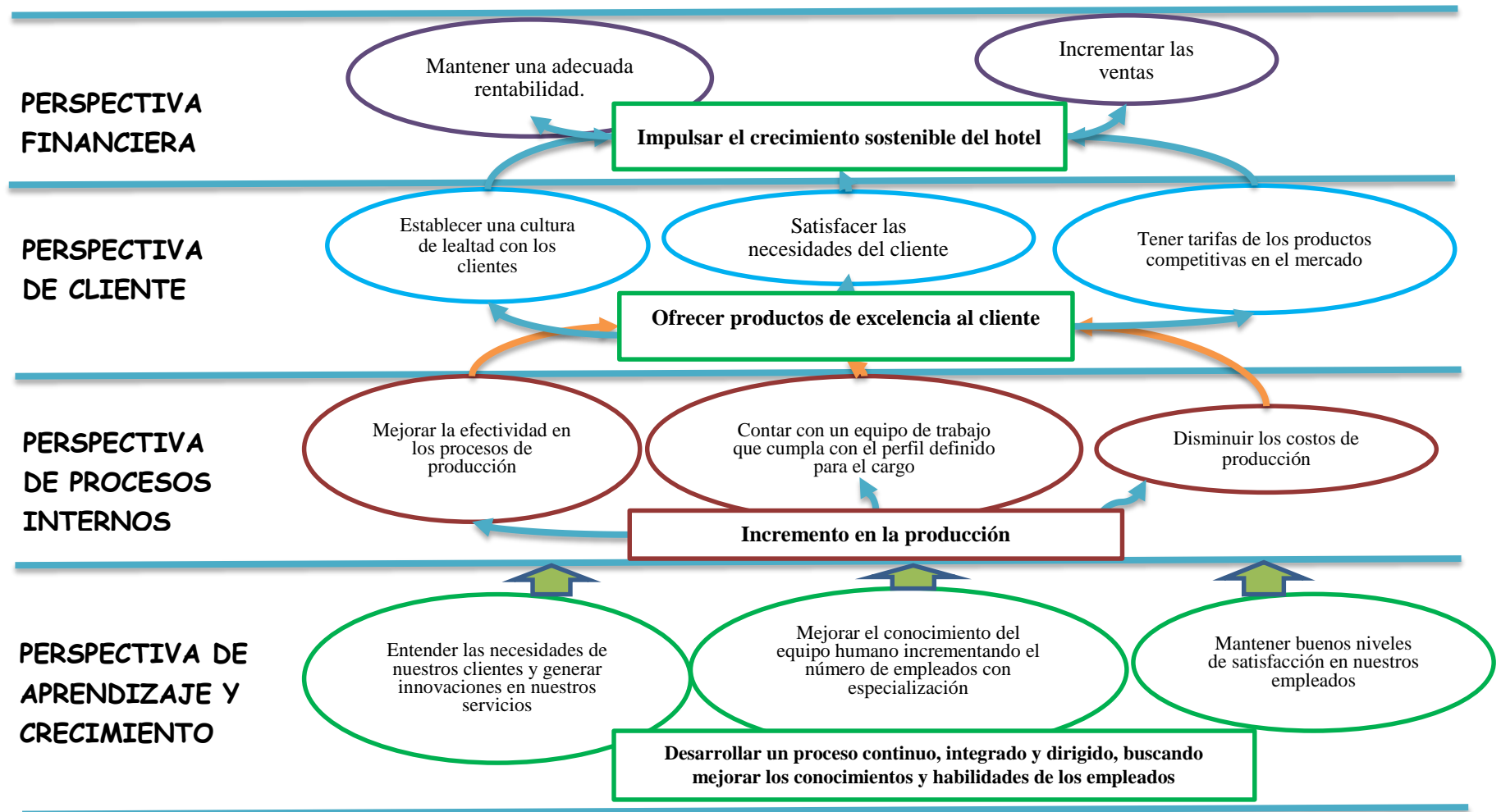
Gráfico 37: Cuadro de mando integral



Fuente: Propia

Elaborado por: Investigadora

Tabla 23: Herramienta de control cuadro de mando integral



Fuente: Propia
 Elaborado por: Investigadora

Tabla 23: Cuadro de mando integral

| Perspectiva | Objetivo General | Objetivos Estratégicos | Metas | Nombre del Indicador | Formula del indicador | Actual | Ideal |
|-------------------|---|---|--|------------------------------|--|--------|-------|
| Financiera | Impulsar el crecimiento sostenible de la empresa | Mantener una adecuada rentabilidad | Incrementar la rentabilidad a un 20% | Rentabilidad | $\frac{\text{Total del estado de resultado}}{\text{Total de ventas}} * 100$ | % | 30% |
| | | Incrementar las ventas | Aumentar el volumen de ventas a un 20% | Crecimiento en ventas | $\frac{\text{Total ingresos} - \text{Total egresos}}{\text{Total egresos}} * 100$ | % | 30% |
| Clientes | Ofrecer productos de excelencia al cliente | Establecer una cultura de lealtad con los clientes | Cumplir al 100% con todas las entregas pactadas con los clientes | Entregas a tiempo | $\frac{\text{Entregas cumplidas}}{\text{Total entregas}} * 100$ | % | 100% |
| | | Satisfacer las necesidades del cliente | Mantener el 80% de los niveles de satisfacción de los clientes | Satisfacción de los clientes | $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}} * 100$ | % | 100% |
| | | Tener tarifas de los productos competitivas en el mercado | Incrementar la cartera de clientes a un 30% | Competitividad | $\frac{\text{Número de clientes potenciales}}{\text{Número de clientes actuales}} * 100$ | % | 50% |
| Procesos internos | Incremento en la producción | Mejorar la efectividad en los procesos de producción | Reducir un 20% del tiempo en la elaboración de la prenda de vestir | Productividad | $\frac{\text{Tiempo empleado elaboración del p}}{\text{Tiempo promedio de elaboración del}} * 100$ | % | 20% |

| | | | | | | | |
|--------------------------|---|--|---|-------------------------------|--|---|------|
| | | Contar con un equipo de trabajo que cumpla con el perfil definido para el cargo | Poseer el 90% de los empleados que cumplan el perfil | Cumplimiento de perfiles | $\frac{\text{Empleados cumplen perfil}}{\text{Total empleados}} * 100$ | % | 100% |
| | | Disminuir los costos de producción | Optimizar al 100% la materia prima | Utilización de los materiales | $\frac{\text{Cantidad de m. p. utilizada para el p}}{\text{Cantidad promedio de m. p. para el p}} * 100$ | % | 100% |
| Aprendizaje y desarrollo | Desarrollar un proceso continuo, integrado y dirigido, buscando mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados | Entender las necesidades de nuestros clientes y generar innovaciones en nuestros productos | Aumentar al 90% la innovación en las prendas de vestir | Índice de innovación | $\frac{\text{Ventas productos nuevos}}{\text{Total ventas}} * 100$ | % | 100% |
| | | Mejorar el conocimiento del equipo humano incrementando el número de empleados con especialización | Tener el 60% de empleados especializados | Empleados especializados | $\frac{\text{Núevos empleados especializados}}{\text{Total empleados}} * 100$ | % | 100% |
| | | Mantener buenos niveles de satisfacción en nuestros empleados | Poseer el 100% de empleados satisfechos en su puesto de trabajo | Satisfacción de empleados | $\frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total empleados}} * 100$ | % | 100% |

Fuente: Propia
Elaborado por: Investigadora

13 PRESUPUESTO

Tabla 24: Presupuesto del proyecto de investigación

| Recursos | PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO | | | |
|---|--|------------------------------|-------------------|-------------------|
| | Cantidad | Unidad | V. Unitario \$ | Valor Total \$ |
| Computador | 1 | unidad | 500,00 | 500,00 |
| Flash memory | 1 | unidad | 9,00 | 9,00 |
| Internet | 37 | hora | 1,00 | 37,00 |
| Software spss | 1 | unidad | 30,00 | 30,00 |
| Curso de spss | 1 | unidad | 50,00 | 50,00 |
| Transporte | 30 | Tarifa básica del taxi | 1,25 | 37,50 |
| Esferográficos | 5 | unidad | 0,50 | 2,50 |
| Libreta de apuntes | 1 | unidad | 1,50 | 1,50 |
| Empastados para proyecto de investigación | 5 | unidad | 15,00 | 75,00 |
| Impresiones | 900 | unidad | 0,10 | 90,00 |
| Copias | 300 | unidad | 0,02 | 6,00 |
| Sub Total | | | | 838,50 |
| 10% | | | | 90 |
| TOTAL | | | | 990 |

Fuente: Propia

Elaboración: Investigadora

14 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se pudo investigar los conceptos básicos de la administración en varias fuentes bibliográficas confiables, y verdaderas teniendo el conocimiento básico de todo lo que interviene en la gestión administrativa y en modelo administrativo.
- En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que el proceso administrativo y gestión empresarial de los hoteles del cantón Latacunga es deficiente y se ve limitada por los pobres conocimientos administrativos de los directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos, ya que no manejan de forma correcta las funciones del proceso administrativo lo que provoca pérdida económica ,de clientes y más aun perdiendo prestigio como empresa. También a través de encuestas observamos que no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que esta pueda ejercer de manera eficiente sus actividades.
- El modelo de Henry Fayol favorecerá a todos los hoteles del cantón Latacunga, y a partir de la estructura básica de la práctica administrativa, le otorga a los hoteles una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de la organización, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador en base a un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, y comprende varias fases, etapas o funciones.

RECOMENDACIONES

- Informar a la administración de cada hotel del cantón Latacunga, los resultados obtenidos en esta investigación, para que al conocer de manera objetiva, la realidad evaluada y puedan asumir las acciones que consideran más convenientes al respecto.
- Realizar un diagnóstico de la empresa en todas sus áreas de manera que implemente el fortalecimiento a cada área sobre el roll que se le implemente mediante capacitaciones al personal referente al área que trabaja para fortalecimiento de sus funciones.
- Un buen manejo del proceso administrativo ayudará a los hoteles a cumplir sus objetivos. , formular objetivos claros y metas empresariales, bajo un liderazgo participativo, mediante el modelo propuesto por Henry Fayol.

15 BIBLIOGRAFÍA

- Arcos, R (2009). Unidad 4 Teoría clásica de la administración Henry Fayol obtenido de <http://feaelinea.unam.mx/2016/1130/docs/unidad4.pdf>
- Aguirre, L (02 de septiembre de 2013). Teorías de relaciones Humanas. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas>
- Carrión, J. (29 de diciembre de 2009) Tomar decisiones de la Racionalidad. Recuperado de <https://juancarrion.wordpress.com/2009/12/29/tomar-decisiones-de-la-racionalidad-al-cubo-de-la-basura/>
- Chiavenato, I., (2001). Administración, teoría y práctica tercera edición, Bogotá, Colombia McGRAW-HILL Interamericana S.A
- Chilán, S Chilán, J. Marcillo, M., y Alvarez. A.. (2016). Administrative management model to optimize the performance of the governments autonomies decentralized parish, 5(2),100-113
- Carrillo, M & S, M. (enero 2009), Organigramas. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=10307180>
- Correa, F. (Enero 2009) Administración, Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=10316409>
- Crece negocios (junio 2014) Los objetivos de una empresa. Recuperado de <http://crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Debb, C. (13 de septiembre de 2013) Que le ocurre a la empresa que no cuenta con un modelo administrativo. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/qu-le-ocurre-una-organizacion-con-una-mala-administracion-13402.html>
- Delgado, M.S. (2017 p.92). Administración/. Mexico , Larousse- Grupo Editorial Patria
- Fred, D Conceptos de Administración estratégica, Mexico; Prentice Hall
- Hampton, D (enero 1989). Administración. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=10433847>
- Gonzales, A. (enero 2014). Proceso Administrativo. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib>

/cotopaxisp/reader.action?docID=11038651

- Heredia, F. (11 de mayo del 2009). Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos. Recuperado de: <http://www.pymempresario.com/2009/05/las-pequenas-empresas-y-las-causas-de-sus-fracasos/>
- Hernández, A. Grande, M. Boni, M. (1 marzo del 2012). Modelos de comportamiento Organizacional. Recuperado de <http://es.slideshare.net/okilulu/modelos-de-comportamiento-organizacional>
- Herrscher, E., A. R. (2009). Administración aprender y actuar. Buenos Aires: Ediciones Graniza S.A.
- Jauregi, M. (8 de junio del 2016). La teoría de las relaciones humanas. Recuperado de <http://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-las-relaciones-humanas/>
- Jaramillo, M., (2006). Enfoque clásico de la administración, Teoría clásica de la Administración Obtenido de <http://www.umc.edu.ve/umcx/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20II/Guia/Guia2.pdf>
- Kalia, A. (4 de junio del 2009). Ventajas y Desventajas del modelo administrativo de Fayol. Recuperado de <https://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20130716194439AAukBxa>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Santa Fe, México: McGRAW-HILL.
- López, A. (22 de agosto del 2013). Frederick Taylor Teoría Administrativa. Recuperado de <http://es.slideshare.net/lalejalopez/frederick-taylor-teora-administrativa>
- Mora, L, A. (diciembre 2013). Gestión administrativa en los micros y pequeñas empresas transformadoras del sector lácteo de Pasto. Revista Unimar. Recuperado de:
- Munch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. México. Pearson educación de México, S.A. de C.V.
- Magill, J. (2005). Microempresas y Micro Finanzas en Ecuador. Recuperado de <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-microempresas-y-micro-finanzas-en-ecuador-3-2005.pdf>

- Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y métodos*. San José: EUNED. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=BptclC9T8ioC&pg=PA72&dq=fase+de+organizacion:+organigrama+estructural&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjJ9sKBkKTRAhWG7YKHVxiBRQQ6AEINjAE#v=onepage&q&f=false>
- Osorio, J. Escobar, L. Botero, M. (2010). Implementación de un modelo administrativo para las empresas que pertenecen a parquesoft pereira. *Scientia el Technica* , 130-132
- Pardo, I. D. (1997). *Organizar, acción y efecto*. Pozuelo de Alarcón: ESIC EDITORIAL Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=NMqziSJTmIgC&pg=PA127&dq=El+dise%C3%B1o+de+tareas+y+puestos.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxjPT6nKTRAhXD7yYKHfFCCM8Q6AEIjAC#v=onepage&q&f=false>
- Proyecto de Teorías Administrativas. (30 de enero del 2012). Teoría administrativa de Taylor. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://proyectoteoriadministrativas.blogspot.com/>
- Robbins, S. P. (2005 p.9). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Romagnoli, S. (2007). Herramientas de gestión. Obtenido de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>
- Ramos, E. Modelo de contingencia. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=NVgOAQAAQBAJ&pg=PA98&dq=modelo+de+procesos+intemos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM09r8vLbRAhVGQiyYKHVP_C4QQ6AEIKDAD#v=onepage&q&f=false
- Ramírez, I. (2 de septiembre del 2009). Teoría de relaciones Humanas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Sainz, J. (enero 2004). La misión hoy más necesaria que nunca. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=10063086>
- Saavedra, Sanabria, & Hernández, s.f. Desafíos actuales en Colombia. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- Sánchez, M. (enero 2014). Administración 1. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/cotopaxisp/reader.action?docID=11046105>
- Salazar, S. (s.f). Modeloracional. Recuperado de <https://www.academia.edu/8997373/Modeloracional>

lo_R acional_Introducci%C3%B3n

- Solval, J. (2010). El proceso Administrativo, Obtenido de [https://www. academia, edu/ 1052 31 66/El Proceso Administrativo](https://www.academia.edu/10523166/El_Proceso_Administrativo)
- Soria, S. (19 De febrero del 2016). Objetivos empresariales. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Thibaut, J. *Manual de diagnóstico en la empresa*. Madrid, España: Paraninfo
- Thompson, A. Peteraf, M. Gamble, J. & Strickland, A. *Administración estratégica*. México D.f: Mc.Graw Hill
- Thompson, M. (29 de julio 2009). Administración en Teoría [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/07/importancia-de-laadministracion.html>
- Zuñiga, B, y Berrecil, E., (2015). Implementación de un Modelo de gestión administrativo para la empresa Gamboa Boxing S.A... Obtenido de: [http ://docplayer. es/12256163-Implementacion-de-un-modelo-de-gestion-administrativo-para-la-empresa-gamboa-boxing-s-a.html](http://docplayer.es/12256163-Implementacion-de-un-modelo-de-gestion-administrativo-para-la-empresa-gamboa-boxing-s-a.html)

ANEXOS

Anexo 1: Hoja de vida del tutor

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: ROBERTO CARLOS ARIAS FIGUEROA

FECHA DE NACIMIENTO: 06/08/1975

NACIONALIDAD: ECUATORIANA

CÉDULA DE CIUDADANÍA: 0502123730

ESTADO CIVIL: DIVORCIADO

NÚMEROS TELEFÓNICOS: 0995493415

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: ANTONIA VELA Y ALBERTO SEMANATE 2-47

E-MAIL: roberto.arias@utc.edu.ec



I. FORMACIÓN ACADÉMICA

| NIVEL DE INSTRUCCIÓN | No. DE REGISTRO (SENESCYT) | INSTITUCIÓN EDUCATIVA | TITULO OBTENIDO | PAIS |
|-----------------------|----------------------------|---|--------------------------------|---------|
| NIVEL PRIMARIO | | ESCUELA SAN JOSE LA SALLE | EDUCACIÓN BÁSICA | ECUADOR |
| NIVEL SECUNDARIO | | COLEGIO TÉCNICO RAMON BARBA NARANJO | BACHILLER TECNICO INDUSTRIAL | ECUADOR |
| TERCER NIVEL | 1046-07-745302 | UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA DEL ECUADOR | INGENIERO COMERCIAL | ECUADOR |
| 4TO NIVEL - MAERSTRÍA | 1010-13-86034433 | UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO | MAGISTER EN GESTION FINANCIERA | ECUADOR |

2. CAPACITACIÓN PROFESIONAL

| Capacitación Profesional en el Campo del conocimiento | | | | |
|---|--|--|----------------|------------|
| TIPO | NOMBRE DEL EVENTO (TEMA) | EMPRESA / INSTITUCIÓN QUE ORGANIZA EL EVENTO | DURACIÓN HORAS | FECHA |
| SEMINARIO | INNOVACIÓN EN PYMES | Universidad Técnica de Cotopaxi | 40 | 01/05/2015 |
| SEMINARIO | Dirección Estratégica de Recursos Humanos | Universidad Técnica de Cotopaxi | 40 | 01/12/2014 |
| SEMINARIO | Planificación Estratégica: Un Enfoque de Gestión | Corporación Edi Ábaco | 40 | 24/10/2014 |
| CURSO | Análisis Estadístico y Econométrico con STATA 12,0 | ASO.M.I.P | 40 | 16/08/2014 |
| CURSO | Administrador de Sistemas de Gestión | Perfomance y Solutions | 40 | 25/10/2013 |
| SEMINARIO | NIFF Para las PYMES | Consultores Morán Cedillo | 32 | 30/07/2011 |

| Capacitación y actualización profesional en Metodologías de Aprendizaje e Investigación | | | | |
|---|--|--|----------------|------------|
| TIPO | NOMBRE DEL EVENTO (TEMA) | EMPRESA / INSTITUCIÓN QUE ORGANIZA EL EVENTO | DURACIÓN HORAS | FECHA |
| SEMINARIO | Diseño de aulas virtuales | Universidad Técnica de Cotopaxi | 80 | 12/02/2016 |
| CURSO | II Jornadas Científicas de la UTC 2015 " Cultura Científica Colaborativa en los Procesos de Investigación Universitaria" | Universidad Técnica de Cotopaxi | 24 | 25/03/2015 |

| | | | | |
|-----------|--|---------------------------------|----|------------|
| CURSO | Ciencia, Tecnología y propiedad intelectual, en la sociedad del conocimiento | Universidad Técnica de Cotopaxi | 40 | 03/10/2014 |
| CURSO | Jornadas Académicas "Reforma Universitaria en la UTC. Retos y perspectivas" | Universidad Técnica de Cotopaxi | 40 | 01/09/2013 |
| CURSO | Gestión Académica en el Aula Universitaria | Universidad Técnica de Cotopaxi | 32 | 01/03/2013 |
| SEMINARIO | La generación de competencias genéricas circunscritas en comprensión lectora, expresión escrita y el desarrollo del pensamiento crítico con fines de evaluación y acreditación | Universidad Técnica de Cotopaxi | 64 | 01/08/2012 |
| SEMINARIO | La Universidad del Tercer Milenio | Universidad Técnica de Cotopaxi | 18 | 12/01/2012 |
| CURSO | Capacitación: Hacia la aplicación del Modelo Educativo Liberador de la UTC | Universidad Técnica de Cotopaxi | 32 | 21/09/2011 |

3. TRAYECTORIA LABORAL RELACIONADA CON EL PUESTO

| NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN / ORGANIZACIÓN | UNIDAD ADMINISTRATIVA (DEPARTAMENTO / ÁREA / DIRECCIÓN) | DENOMINACIÓN DEL PUESTO | TIPO DE INSTITUCIÓN | FECHA DE INGRESO | FECHA DE SALIDA |
|--|---|-------------------------|---------------------|------------------|-----------------|
| Experiencia en Docencia universitaria | | | | | |
| Universidad Técnica de Cotopaxi | Facultad de Ciencias Administrativas | Docente | PÚBLICA OTRA | 25/10/2010 | EN CURSO |
| Experiencia profesional en el campo del conocimiento en el sector público o privado | | | | | |
| Fondo de Desarrollo | Crédito | Supervisor | PRIVADA | 01/12/2003 | 25/10/2013 |

| Microempresari al FODEMI | | | | | |
|---|--|--|-----------------|------------|-------------|
| Experiencia en Funciones de Gestión Académica | | | | | |
| Universidad Técnica de Cotopaxi | Dirección de Investigación | Docente Investigador | PÚBLICA OTRA | 28/03/2011 | 06/08/2011 |
| Universidad Técnica de Cotopaxi | Dirección de Evaluación Interna | Equipo Apoyo de la Carrera | PÚBLICA OTRA | 03/10/2011 | 25/02/2012 |
| Universidad Técnica de Cotopaxi | Facultad de ciencias Administrativas | Equipo Desarrollo de Evaluación de carrera | PÚBLICA OTRA | 01/03/2012 | 01/07/2012 |
| Universidad Técnica de Cotopaxi | Facultad de Ciencias Administrativas | Gestión Académica | PÚBLICA OTRA | 24/09/2012 | 09/02/2013 |
| Universidad Técnica de Cotopaxi | Facultad de Ciencias Administrativas | Apoyo a Desarrollo Académico | PÚBLICA OTRA | 24/09/2012 | 09/02/2013 |
| Universidad Técnica de Cotopaxi | Evaluación y Aseguramiento de la Calidad | Equipo Operativo | PÚBLICA OTRA | 01/09/2013 | EN CURSO |

4. INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIONES DE RELEVANCIA PUBLICADAS COMO AUTOR, COAUTOR

- Proyecto de investigación :“Incubadora de empresas UTC”; Octubre 2011
- Proyecto: “Autoevaluación con fines de acreditación” Carrera de ingeniería Comercial; noviembre 2011

5. EXPOSITOR EN SEMINARIOS

- Capacitador en el TALLER SOBRE” Atención al Cliente y Autoestima” Julio 2012

6. REFERENCIAS PERSONALES

- Ing. Mg. Jenny Lagla, Jefe de Agencia Visión Fund; Cel.: 0992741092
- Ing. MBA Marlon Tinajero; Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.; Cel.: 0983832182
- Ing. Oswaldo Llerena; Gerente de Mundo Azul; Cel.: 00999828302
- Econ. Marco Veloz; Director de Evaluación y aseguramiento de la calidad de la Universidad Técnica de Cotopaxi; Cel. : 0983832182

Anexo 2: Hoja de vida del autor

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS: Paola Nataly Viteri Borja

FECHA DE NACIMIENTO: 22 de mayo de 1992

LUGAR DE NACIMIENTO: Latacunga

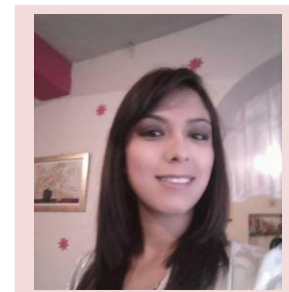
CEDULA DE CIUDADANIA: 050382014-4

ESTADO CIVIL: Soltera

DIRECCION: Urbanización Nueva vida

TELEFONO: 0983336441 / 032386539

CORREO ELECTRONICO: paoviteri_1992@hotmail.com



ESTUDIOS Y TITULOS

Primarios:

- Escuela Mixta “ Club Rotario”

Secundarios:

- Institución superior tecnológica “Victoria Vasconéz Cuvi”
Contador bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

Superiores:

- Universidad Técnica de Cotopaxi, Carrera de Ingeniería Comercial cursando décimo ciclo académico

IDIOMAS

- Suficiencia de inglés - Universidad Técnica de Cotopaxi

CURSOS Y SEMINARIOS

- Seminario de las Aduanas del Ecuador
- Capacitación en Normas apa
- Capacitación en compras públicas

CERTIFICACIÓN

Yo, Paola Nataly Viteri Borja es todo lo que puedo informar en honor a la verdad.

Anexo 3: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Facultad de Ciencias Administrativas
Ingeniería Comercial

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LOS HOTELES DEL CANTON
LATACUNGA**

Objetivo: Conocer las opiniones de los trabajadores en cuanto al proceso administrativo interno que realiza el propietario de la empresa hotelera.

Instrucciones: Por favor sírvase en contestar las siguientes preguntas

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda
- Marque con un (X) la respuesta que usted considera la más adecuada

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce la planificación que se maneja en el hotel?

a) Si

b) No

2. ¿Qué grado de importancia le concede a la planificación en el hotel?

a) Muy importante

b) Poco importante

c) Nada importante

3. ¿Qué aspectos importantes se toman para el cumplimiento de sus actividades?

Misión y visión

Valores y principios

Objetivos y metas

Estrategias y políticas

4. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

a) Si

b) No

5. ¿Conoce las funciones que cumple dentro del hotel?

a) Si

b) No

6. ¿La comunicación dentro del hotel es?

a) Amigable y confortable

b) Se comunican solo por trabajo

c) Mala

7. ¿Con que frecuencia participa en el proceso de control que se aplica en el hotel?

Siempre

A veces

Nunca

8. ¿Maneja un manual de funciones en el hotel?

a) Si

b) No

9. ¿Usted efectúa sus operaciones en base a un proceso administrativo?

a) Si

b) No

10. ¿Utiliza un modelo de gestión administrativo en su hotel?

a) Si

b) No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
Facultad de Ciencias Administrativas
Ingeniería Comercial

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LOS HOTELES DEL CANTON
LATACUNGA**

Objetivo: Conocer las opiniones de los trabajadores en cuanto al proceso administrativo interno que realiza el propietario de la empresa hotelera.

Instrucciones: Por favor sírvase en contestar las siguientes preguntas

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda
- Marque con un (X) la respuesta que usted considera la más adecuada

De antemano agradecemos su gentil colaboración.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce la planificación que se maneja en el hotel?

a) Si

b) No

2. ¿Qué grado de importancia le concede a la planificación en el hotel?

a) Muy importante

b) Poco importante

c) Nada importante

3. Conoce el organigrama de la empresa?

a) Si

b) No

4. ¿La asignación de funciones dentro de su área de trabajo es?

a) Adecuado

b) Media adecuado

c) No adecuado

5. ¿Conoce las funciones que cumple dentro del hotel?

a) Si

b) No

6. ¿Los niveles de Jerarquía de la empresa son?

a) Adecuado

b) Media adecuado

c) No adecuado

7. ¿Existe coordinación entre sus compañeros de trabajo?

a) Si

b) No

8. ¿Existe coordinación entre su área de trabajo y las otras?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

9. ¿La comunicación en la empresa es?

a) Amigable y confortable

b) Se comunican solo por trabajo

c) Mala

10. ¿Se siente motivado de ser un colaborador en la empresa?

a) Si

b) No

11. ¿Cree que se deberían mejorar las políticas motivacionales de la empresa?

a) Si

b) No

12. ¿El nivel de liderazgo del gerente de la empresa es ?

a) Excelente

b) Regular

c) Deficiente

13. ¿Son correctas las decisiones de su jefe inmediato?

a) Si.

b) No.

14. ¿Con que frecuencia participa en el proceso del control que se aplica en la empresa?

Siempre

A veces

Nunca

15. ¿Cuántas veces es supervisado su desempeño?

a) 1 o más veces por día

b) 1 vez por semana

c) 2 o más veces por semana

c) Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6: Herramienta de investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CONDUCTA LABORAL PROFESIONAL Y TÉCNICO A LOS HOTELES DEL CANTÓN LATACUNGA

Periodo:

Fecha de evaluación:

Nombre y Apellidos:

Nombre del hotel:

Cargo y nivel:

| Factores únicos | Nivel Valorativos | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| | I | II | III | IV | V |
| 1. Planificación: Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados. | Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio. | Excelente nivel de planificación de sus actividades. Máximo provecho de los recursos. | Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos asignados. | En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos. | Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos. |
| 2. Responsabilidad: Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas. | Falla en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso. | Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas. | Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso. | Ocasionalmente asume las funciones encomendadas. | Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones. |

| | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|
| <p>3.Iniciativa: Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad</p> | <p>Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros</p> | <p>Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.</p> | <p>Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos.</p> | <p>Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes.</p> | <p>Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objeti.</p> |
| <p>4.Oportunidad: Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.</p> | <p>No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido.</p> | <p>Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado.</p> | <p>Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitadas.</p> | <p>Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo.</p> | <p>No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido.</p> |
| <p>5. Calidad del Trabajo: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.</p> | <p>Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores.</p> | <p>Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina.</p> | <p>La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos.</p> | <p>Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente.</p> | <p>Frecuentemente incurre en errores apreciables</p> |
| <p>6. Confiabilidad y Discreción: Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva</p> | <p>No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias</p> | <p>Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros</p> | <p>En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial</p> | <p>Indiscreto nada confiable.</p> | <p>Sabe diferenciar la información, pero comunica sólo lo negativo e indiscreciones provocando conflictos</p> |

| | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|
| <p>7.Relaciones Interpersonales: Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo</p> | <p>Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> | <p>No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> |
| <p>8. Cumplimiento de las normas: Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros.</p> | <p>A veces no muestra respeto a las normas de la institución</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Siempre cumple con las normas generales y específicas de la Institución</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> | <p>No cumple con las normas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> | <p>Casi siempre cumple las normas de la Institución</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> |

Nombre del evaluador:

Cargo y nivel del evaluador:

Firma de conformidad del evaluador y evaluado

EVALUADOR

EVALUADO

Evaluación de Desempeño y Conducta Laboral Profesional y Técnico (El puntaje máximo no debe exceder a 40 que es igual a 100 para efectos de valorar la calificación)

| FACTORES | NIVELES VALORATIVOS | | | | |
|-------------------|---------------------|----|-----|----|---|
| | I | II | III | IV | V |
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.Planificación | | | | | |
| 2.Responsabilidad | | | | | |
| 3.Iniciativa | | | | | |
| 4.Oportunidad | | | | | |
| 5.Calidad | | | | | |
| 6.Confiabilidad | | | | | |
| 7.Relaciones | | | | | |
| 8.Cumplimiento | | | | | |

| RANGO DE RESULTADO | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| RANGO DE CALIFICACION CUANTITATIVA | VARIABLE CUALITATIVA DE CALIFICACION | PUNTAJE FINAL |
| 33 - 40 | EXCELENTE | |
| 25 - 32 | MUY BUENO | |
| 18 -24 | BUENO | |
| 9 -17 | REGULAR | |
| 0 - 8 | DEFICIENTE | |