

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO  
ADMINISTRATIVO UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DE KOONTZ DEL  
HOTEL EL VIAJERO UBICADO EN EL DMQ**

**ESTEBAN ISRAEL ORTEGA CHANGOTASI**

**DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES ESCOBAR**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE  
LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, JUNIO - 2022**

**DIRECTOR**  
Mgtr. Vicente Torres Escobar

**INFORMANTES**

Mgr. Pablo Alberto Hernández Tinoco

Ing. Mario Fernando Gamboa Recalde

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de titulación a Dios porque es quien me a brindado la salud y las fuerza de cumplir mis metas y más grandes anhelos, a mis padres por ofrecerme sus palabras de aliento, su amor, cariño y guía, a mis hermanos Xavier y Kevin que han sido grandes maestros en varios aspectos de mi vida, a mis docentes que me brindaron todo su conocimiento en tan interesantes clases y a mis amigos por brindarme su apoyo en los momentos difíciles.

*Esteban Ortega*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme culminar esta etapa tan especial de mi vida, a mis padres por ser mi guía en la vida y por enseñarme que con la perseverancia se puede llegar hacer cosas extraordinarias, a mis hermanos por motivarme a cada vez ser mejor que ayer, a mis amigos que me han brindado su apoyo y han hecho que mi paso durante mi vida la universitaria sea tan amena, a mis docentes quienes me brindaron sus conocimientos, soporte y paciencia para alcanzar cada barrera que se presentaba en mi carrera universitaria, a mi director Mgtr. Vicente Torres Escobar por brindarme su guía, apoyo y entendimiento para lograr esta meta en mi vida.

A todos ustedes, gracias.

*Esteban Ortega*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	9
RESUMEN EJECUTIVO .....	10
INTRODUCCIÓN .....	1
1. METODOLOGÍA DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE HEINZ WEIHRICH Y HAROLD KOONTZ PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL .....	2
1.1 Introducción .....	2
1.2 Lineamientos de Planeación.....	2
1.3 Lineamientos de Organización.....	4
1.4 Lineamientos de Integración de personal.....	6
1.5 Lineamientos de dirección .....	8
1.6 Lineamientos de Control .....	8
1.7 Generalidades del estudio .....	11
2. NIVELES ACTUALES DE DESEMPEÑO Y DE NECESIDADES DE DESARROLLO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL DEL HOTEL RESIDENCIAL EL VIAJERO.....	13
2.1 Excelencia en la planeación: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero.....	14
2.2 Excelencia en la Organización: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero.....	17
2.3 Excelencia en la Integración de personal: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero .....	20
2.4 Excelencia en la Dirección: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero.....	23
2.5 Excelencia en la Control: Clasificación de desempeño y necesidades de	

desarrollo del Hotel Residencial El Viajero .....	26
3. EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DEL HOTEL RESIDENCIAL EL VIAJERO .....	29
3.1 Evaluación global de desempeño del Hotel Residencial El Viajero .....	29
3.2 Evaluación global de las necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero.....	30
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DESARROLLO DEL HOTEL RESIDENCIAL EL VIAJERO .....	33
4.1. Preámbulo .....	33
4.2 Propuesta de mejoramiento del desempeño del Hotel Residencial El Viajero	35
4.3 Propuesta de mejoramiento de las necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero.....	46
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
5.1 Conclusiones .....	55
5.2 Recomendaciones.....	56
BIBLIOGRAFÍA .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Sistema de calificación para la encuesta columna 1 .....	11
<b>Tabla 2.</b> Sistema de calificación para la Columna 2 .....	12
<b>Tabla 3.</b> Encuesta de Excelencia en la planeación.....	14
<b>Tabla 4.</b> Encuesta de excelencia en la organización .....	17
<b>Tabla 5.</b> Encuesta de excelencia en la integración de personal .....	20
<b>Tabla 6.</b> Encuesta de excelencia en la dirección.....	23
<b>Tabla 7.</b> Encuesta de la excelencia en el control.....	26
<b>Tabla 8.</b> Evaluación global de desempeño.....	29
<b>Tabla 9.</b> Evaluación global de las necesidades de desarrollo .....	31
<b>Tabla 10.</b> Análisis de falencias de la planeación .....	36
<b>Tabla 11.</b> Principios para la planeación .....	36
<b>Tabla 12.</b> Proceso de un Plan Estratégico.....	37
<b>Tabla 13.</b> Análisis de falencias de la organización .....	38
<b>Tabla 14.</b> Análisis de falencias de integración del personal .....	39
<b>Tabla 15.</b> Funciones del camarero .....	41
<b>Tabla 16.</b> Funciones del recepcionista .....	41
<b>Tabla 17.</b> Funciones del mesero.....	42
<b>Tabla 18.</b> Funciones del cocinero .....	42
<b>Tabla 19.</b> Análisis de falencias de dirección.....	43
<b>Tabla 20.</b> Propuesta para sugerencias .....	43
<b>Tabla 21.</b> Análisis de falencias de control .....	44
<b>Tabla 22.</b> Propuesta de control de asistencia .....	44
<b>Tabla 23.</b> Propuesta de Kardex .....	45
<b>Tabla 24.</b> Propuesta de control de insumos .....	45
<b>Tabla 25.</b> Necesidades de desarrollo en la Planeación.....	47
<b>Tabla 26.</b> Necesidades de desarrollo en la Organización.....	49
<b>Tabla 27.</b> Necesidades de desarrollo en la Integración de personal.....	49
<b>Tabla 28.</b> Selección y acogida del personal .....	50
<b>Tabla 29.</b> Necesidades de desarrollo en la Dirección .....	51
<b>Tabla 30.</b> Necesidades de desarrollo de Control.....	53
<b>Tabla 31.</b> Evaluar el desempeño de una actividad .....	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Ilustración 1.</b> Organigrama propuesto .....	38
<b>Ilustración 2.</b> Proceso de selección de personal .....	40
<b>Ilustración 3.</b> Regla del 80-20 de Pareto aplicada a la encuesta .....	46

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Hotel El Viajero es una microempresa constituida en el año 2013 el cual se dedica a brindar servicio de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros. Se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha en Tababela, a 10 minutos del aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. A pesar de que el establecimiento tiene un adecuado posicionamiento en el mercado, al ser una empresa de estructura familiar y emprendedora, presenta varios inconvenientes administrativos que en el transcurso de los años han sido ignorados, una de las principales razones es que la empresa no ha innovado desde hace años atrás.

La situación en general en la que las empresas del sector hotelero se encuentran frente al impacto económico, la gran oferta de establecimientos dedicados al mismo giro del negocio y en consecuencia del coronavirus es preocupante, por la cual el Hotel El Viajero puede analizar los aspectos a mejorar con el presente trabajo con el fin de mejorar la gestión en planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

Las brechas o falencias de cada área administrativa serán diagnosticados basado en la aplicación de encuestas sobre la metodología de excelencia organizacional de Heinz Wehrich y Harold Koontz, posteriormente se plantea la propuesta de mejoramiento para el Hotel El Viajero y finalmente las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este estudio se enfoca en presentar una propuesta de mejoramiento del desempeño y desarrollo administrativo del Hotel Residencial El Viajero aplicando la metodología de excelencia organizacional de Heinz Wehrich y Harold Koontz. La metodología aplicada consiste en un estudio descriptivo usando las encuestas que nos presenta la metodología de Koontz con el fin de determinar los puntos de desempeño y desarrollo para el Hotel Residencial El Viajero.

La metodología de Excelencia Organizacional de Heinz Wehrich y Harold Koontz para mejorar el desempeño y el desarrollo administrativo y organizacional, se basa en la aplicación de una encuesta que desarrolla aspectos de planeación, organización, integración del personal, dirección y control. Cada uno de los aspectos mencionados son respaldados en unos principios fundamentales para cada aspecto que presentan los autores, con la intención que el administrador conozca más acerca de las áreas de la administración.

La propuesta de mejoramiento consiste en analizar cada una de las áreas tratadas en la encuesta e identificar mediante una puntuación las brechas o debilidades de cada aspecto tratado en la encuesta para así detectar las falencias y proponer las correcciones necesarias. Con la implementación de este estudio se busca mejorar la gestión del negocio.

# 1. METODOLOGÍA DE EXCELENCIA ORGANIZACIONAL DE HEINZ WEIHRICH Y HAROLD KOONTZ PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

## 1.1 Introducción

En base a la experiencia y observación de la administración indican ciertos principios básicos, pautas o lineamientos fundamentales para ella que no solo proporcionan un esquema conceptual, sino que les enseñan a los administradores las áreas de investigación. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017) Los puntos clave que también los podemos llamar lineamientos, deben aplicarse con la debida consideración de la situación y las cuales los clasificamos en el siguiente listado:

Funciones administrativas de:

- Planeación
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control

Estos 5 lineamientos para las funciones administrativas son los que se desarrollaran en el presente trabajo con el fin de cumplir con los objetivos planteados.

## 1.2 Lineamientos de Planeación

Los lineamientos más utilizados en la planeación son los siguientes:

### 1.2.1 *Propósito y naturaleza de la planeación.*

Para este aspecto se puede tomar como respaldo los lineamientos de: **contribución al objetivo**, el cual consiste que este es el propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo que promueve al logro de las metas de la empresa, el de **objetivos** indica que los

objetivos sean significativos para las personas, los cuales deben ser claros, alcanzables y verificables, el de **primacía de planeación** en la que explica que precede o encabeza a las demás funciones administrativas, y por último la **eficiencia de los planes** el cual menciona que la eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos, recompensando por los costos recurridos para operarlo y por las consecuencias imprevistas que pueden suceder. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

### *1.2.2 Estructura de los planes.*

El **principio de planeación** es fundamental en la estructura de planes ya que entre más entiendan los individuos responsables de usar estos postulados generará una mejor cohesión y coordinación en la elaboración de planeación empresarial. Así mismo el **principio de la estructura de estrategias y políticas**, cuanto más entendibles sean las estrategias junto a las políticas y estén bien ejecutadas en la práctica, más coherente y eficaz será la estructura de los planes del establecimiento. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

### *1.2.3 Proceso de planeación.*

Para este proceso existen cuatro principios que ayudan a su desarrollo. El primero es el **principio de factor limite** el cual se refiere a que, al tener varias opciones de alternativas, es necesario detectar los factores que son restrictivos o decisivos para el logro de un objetivo deseado para mayor exactitud en la elección de la alternativa más conveniente. El **principio de compromiso** menciona que la planeación lógica debe abarcar un periodo hacia el futuro, para prever de la mejor manera mediante una serie de acciones el cumplimiento de los compromisos que se tengan en el presente. El **principio de flexibilidad** el cual menciona proporcionar flexibilidad a los planes ya que así se puede manejar aquellos sucesos inesperados. El **principio de cambio de rumbo** indica que se debe tener una verificación periódica de los sucesos y las expectativas, para si es necesario

plantear la reelaboración de los planes conforme se quiera llegar al cumplimiento de los objetivos deseados. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

### **1.3 Lineamientos de Organización**

Existen lineamientos los cuales pueden ser utilizados como criterios esenciales para una organización efectiva. Los lineamientos más utilizados en la planeación son los siguientes:

#### *1.3.1 Propósito de la organización.*

El propósito en la organización consiste en ayudar a ejecutar algo significativo con relación a como se van alcanzando las metas y aportar en la efectividad organizacional, para aquello se establece **el principio de unidad de objetivo** el cual menciona que una organización es eficaz si se permite a los sujetos a contribuir con los objetivos previamente establecidos por la empresa. **El principio de la eficiencia de la organización** menciona que un establecimiento es eficiente si posee una estructura adecuada para asistir en el logro de los objetivos empresariales, siempre buscando reducir las consecuencias o costos no esperados. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

#### *1.3.2 Causa de la organización.*

Consiste en limitar la esfera administrativa, para ello el **principio de la esfera administrativa** menciona que para cada cargo administrativo debe existir un límite de personas que un individuo puede tener a cargo con el fin de que este individuo pueda manejar de una manera eficaz al grupo de personas. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

#### *1.3.3 Estructura de la organización: Autoridad.*

Autoridad es la base que da coherencia a la estructura de una empresa, también la autoridad es una herramienta mediante la cual un administrador puede ejercer su libertad y crear un escenario para el desempeño individual. Varios de los principios de la organización se relacionan con la autoridad.

El **principio escalar** menciona que entre más claro sea la línea de autoridad entre un puesto administrativo y cada cargo subordinado, más clara será la responsabilidad y más eficaz será la comunicación dentro de la empresa. El **principio de delegación con base en resultados esperados** la autoridad delegada a todo el personal debe ser adecuada para garantizar que se logren los resultados esperados. El **principio de responsabilidad absoluta** menciona que los superiores deben ser responsables del desempeño de sus subordinados sin evadir responsabilidad por las actividades que ellos realizan. En el **principio de paridad de autoridad y responsabilidad**, “la responsabilidad por las acciones no debe ser mayor que aquella implicada por la autoridad delegada, pero tampoco menor.” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017) En el **principio de la unidad de mando**, entre más completa sea la relación de comparecencia de una persona hacia un superior, tendrá un mayor sentimiento de responsabilidad por obtener los resultados. El **principio de nivel de autoridad** menciona que el mantenimiento de una delegación proyectada necesita que las decisiones bajo la autoridad de los administradores individuales sean tomadas por ellos mismos y no enviadas a niveles más altos de la estructura organizacional. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

#### *1.3.4 Estructura de la organización: Actividades divididas en departamentos.*

El **principio de definición funcional** entre más clara sea las actividades y la definición de los resultados esperados a realizar en cada departamento y la comunicación con otros cargos, el logro de los objetivos del establecimiento será más adecuada. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

### *1.3.5 Proceso de organización.*

Existen principios que se relacionan con el proceso de organización y es a través de su aplicación que los administradores pueden tener una medida o proporción del proceso total de organización. **Principio de equilibrio**, en toda estructura debe existir una necesidad de equilibrio para garantizar una eficacia general de la estructura respecto de la satisfacción de los objetivos. **Principio de flexibilidad**, menciona entre más provisos se tomen para darle flexibilidad a la estructura organizacional, está podrá llegar a su propósito de una manera adecuada. Es importante agregar dispositivos y técnicas que puedan anticipar el cambio con el fin de reaccionar ante él, hay que tomar en cuenta que tener resistencia al cambio con procedimientos complejos o líneas departamentales muy rígidas puede exponer al riesgo de enfrentar a riesgos económicos, técnicos, biológicos, político y sociales. Por último, el **principio de concesión de liderazgo** se refiere a que entre más libertad haya entre una estructura organizativa y su delegación de autoridad a los administradores, respecto del diseño y mantenimiento de un contexto para el desempeño, más ayudará a desarrollar las habilidades de liderazgo de esos administradores. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

## **1.4 Lineamientos de Integración de personal**

Integrar al personal es de suma importancia ya que el capital humano es lo más indispensable en las empresas que se dedican al mismo giro del negocio del caso de estudio. Los lineamientos más útiles para la función de integración de personal son:

#### *1.4.1 Propósito de la integración de personal.*

El **principio del objetivo de integración de personal** menciona que los puestos serán ocupados por personal calificado, que sea capaz de obtener los logros esperados. El **principio de integración de personal** consiste que entre más nítida sea las funciones de la organización y sus requisitos humanos, y mientras mejores sean las técnicas de evaluación administrativa y la capacidad empleada, mayor será la calidad administrativa. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

#### *1.4.2 Proceso de la integración de personal.*

Los siguientes principios nos proporcionan una guía para una integración de personal efectiva. **Principio de definición del puesto**, mientras mayor sea la exactitud con que se identifiquen los resultados esperados por los administradores, mayor será la cantidad de dimensiones de sus puestos que puedan definirse. **Principio de evaluación de los administradores** menciona que mientras más claro se identifique los objetivos verificables y las actividades administrativas necesarias, más precisa puede ser la evaluación de los administradores respecto aquellos criterios. **Principio de la competencia abierta** cuanto la empresa más se comprometa a asegurar una administración de calidad mayor será la competencia abierta entre los candidatos a los puestos administrativos. **Principio de la capacidad y el desarrollo de los administradores** menciona que cuanto más se integren las capacitaciones y el desarrollo de los administradores con el proceso administrativo y los objetivos, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo. **Principio de los objetivos de capacitación**, a más exactitud en la formulación de objetivos de capacitación, habrá mayor probabilidad de lograrlos. **Principio de desarrollo continuo** a mayor desarrollo personal obtengan los administradores más una empresa se dirige hacia la excelencia administrativa. En un ambiente competitivo y cambiante es necesario que los administradores no dejen de aprender y actualicen sus conocimientos y habilidades administrativas. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

## 1.5 Lineamientos de dirección

Los lineamientos más esenciales para la dirección son:

El **principio de armonía de los objetivos** consiste en que cuanto más puedan los administradores armonizar las metas de la persona con las de la empresa, más eficiente y eficaz será la empresa. El **principio de la motivación** mientras más prudentemente los administradores evalúen la estructura de recompensas, la consideren desde un punto de vista de situación y contingencia, para posteriormente integrarla en el sistema de administración, se obtendrá un programa de motivación más eficaz. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

El **principio de liderazgo** consiste en que los individuos tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para cumplir sus metas personales por ende los administradores deben conocer que es lo que les motiva a sus trabajadores y de esta manera los administradores serán líderes eficaces. El **principio de claridad de la comunicación** menciona que la comunicación tiene que transmitirse de manera correcta con la intención de que el receptor entienda el mensaje. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

**Principio de integridad de la comunicación** consiste que el mensaje debe tener integridad y congruencia tanto de manera escrita, oral y no verbal para que el receptor tenga una mayor aceptación del mensaje enviado por parte del emisor. El **principio de uso complementario de la organización informal** menciona que para que la comunicación sea más eficaz, los administradores deben utilizar la organización informal para complementar los canales de comunicación formal. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

## 1.6 Lineamientos de Control

Cuenta con lineamientos que se resumen y se agrupan en tres categorías, las cuales se desarrollan a continuación:

### *1.6.1 Propósito y naturaleza del control.*

El **principio del propósito del control** busca asegurar que los planes se lleven a cabo con éxito, detectando desviaciones y aplicando acciones para corregir las desviaciones potenciales o no deseadas. El **principio de los controles dirigidos al futuro** menciona que mientras más anticipadamente se detectan las desviaciones no deseadas, es ideal realizar una corrección anticipada en lugar de hacerlo en la retroalimentación de información. Es ideal que los administradores perciban las desviaciones no deseadas antes de que ocurran y así emprender acciones correctivas con el fin de prevenirlas. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

En el **principio de la responsabilidad del control** menciona que la responsabilidad principal del ejercicio del control cae en el administrador a cargo de la llevar a cabo los planes. En el **principio de la eficacia de los controles** consiste en que las técnicas y los métodos de control son eficientes si son detectados y se encuentran las causas de las desviaciones con el mínimo costo posible. Por último, está el **principio del control preventivo** el cual se refiere a cuanto mayor sea la calidad de los directivos en un sistema administrativo, menor serán los controles directos. Es indispensable los controles ya que los seres humanos cometemos errores y a menudo no se corrige de manera oportuna y adecuada. Mientras más calificado sean los administradores, menos desviaciones de los planes y más actuaciones oportunas en las desviaciones. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

### *1.6.2 Estructura de control.*

Los siguientes lineamientos tienen como propósito mostrar cómo se puede crear sistemas de control para mejorar la calidad del control administrativo. El **principio reflejo de los planes** menciona que mientras los planes sean claros, completos e integrados, y los controles están diseñados para reflejar estos planes, se lograra que los controles sean más efectivos. En el **principio de adecuación organizacional** indica que la estructura organizacional debe ser clara, completa e integrada para en base aquello se diseñen los

controles con el fin de reflejar el lugar en la estructura organizacional en el que se ubica la responsabilidad de la acción, y así más fácilmente se aplicaran los controles de las correcciones de las desviaciones de los planes. En el **principio de la individualidad de los controles** consiste en cuanto las técnicas de control y la información más comprensibles sean, los administradores individuales más los usarán y producirán más efectivos y mejores controles. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

### *1.6.3 Proceso de control.*

Los siguientes principios han demostrado que son de amplia aplicación para el control, el primero es el **principio de las normas** menciona que se requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas. El **principio de control del punto crítico** consiste en que un control eficaz requiere atención peculiar a los factores decisivos para evaluar el desempeño en los planes, con la intención reconocer los puntos que se deben vigilar, mientras que el **principio de la excepción** consiste en cuanto más se concentren los esfuerzos en las excepciones significativas (situaciones especialmente buenas o malas), mayor será la eficiencia en los resultados del control, con la intención de vigilar el grado de las desviaciones en estos puntos. Para que los controles sigan siendo eficaces se debe aplicar el principio de flexibilidad para que cuando exista imprevistos o fallas los planes no fracasen y se puedan moldear. Por último, tenemos el **principio de acción** el cual menciona que el control se justifica solamente si está indicado, o si las desviaciones de los planes se corrigen mediante planeación, organización, integración de personal y dirección adecuadas. El control debe ir seguido de una acción, caso contrario sería una pérdida de tiempo administrativo y de personal. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

## 1.7 Generalidades del estudio

Los resultados obtenidos en la encuesta los usaremos para fortalecer la organización y desarrollar estrategias con el fin de superar las debilidades del establecimiento. La encuesta está conformada según las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Las respuestas obtenidas nos servirán para elaborar los programas organizacionales y de desarrollo administrativo, atendiendo a las necesidades de los individuos y la del establecimiento. Al culminar la encuesta se logrará conocer en qué función administrativa la empresa presenta mayores oportunidades de mejora, las cuales en base a la propuesta se pretende corregir y mejorar. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

### *Sistema de calificación.*

Para calificar la encuesta propuesta por los autores se tomará en cuenta los siguientes parámetros presentados en las tablas, en la primera columna consiste en la calificación de desempeño que se detalla a continuación

**Tabla 1.** Sistema de calificación para la encuesta Columna 1

<b>Columna 1.</b>	
NA	No es aplicable a nuestra organización.
?	Conocimiento insuficiente para calificar.
5.0	Excelente: estándar de desempeño que no podría mejorarse en circunstancia o condición alguna conocida por el calificador.
4.0 o 4.5	Muy bien: estándar de desempeño que deja poco que desear.
3.0 o 3.5	Bien: estándar de desempeño sobre el promedio y que cumple con todos los requerimientos normales.
2.0 o 2.5	Satisfactorio: estándar de desempeño considerado promedio.
1.0 o 1.5	Debajo del estándar: estándar de desempeño por debajo de los requisitos normales, pero que puede considerarse marginal o temporalmente aceptable.
0.0	Inadecuado: estándar de desempeño considerado inaceptable.

**Fuente:** (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

En la segunda columna que encontramos en la encuesta, llamada “Necesidades de desarrollo”, se calificara lo importante que es esa actividad administrativa específica para la organización; para ello se tomará en cuenta la siguiente escala:

**Tabla 2.** Sistema de calificación para la Columna 2

<b>Columna 2 Necesidades de desarrollo</b>		
No se requiere desarrollo	1 2 3 4 5	Se requiere un grado mayor de desarrollo

**Fuente:** (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

Los autores de la encuesta mencionan que: *“Elija un numero entre 1 y 5 que represente su juicio; para cada pregunta escriba el numero en la columna 2 (“Necesidades de desarrollo”); si calificó una pregunta con “NA” o “?” en la primera (“Calificación de desempeño”), ponga esa misma calificación también en la segunda (“Necesidades de desarrollo”).”* (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

Al promediar calificaciones por cualquiera de los criterios en ambas columnas, promedie solo las preguntas calificadas; para ello hay que excluir las preguntas no aplicables (NA) y aquellas en las que no contamos con información adecuada para calificar (?). (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

**Columna 3.** Los comentarios son opcionales, se puede ocupar el espacio para aportar con ideas, comentarios, al análisis en grupo entre la persona que realiza la encuesta y la persona que contesta la misma.

## **2. NIVELES ACTUALES DE DESEMPEÑO Y DE NECESIDADES DE DESARROLLO EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN DE PERSONAL, DIRECCIÓN Y CONTROL DEL HOTEL RESIDENCIAL EL VIAJERO**

La encuesta se encuentra conformada por 5 partes, las cuales fueron detalladas en el capítulo 1. Esta actividad se procede a realizar a Cosme Patricio Ortega Soria, quién desempeña las funciones de Gerente Propietario del establecimiento Hotel Residencial El Viajero, para llevar a cabo esta acción se realizó dos reuniones con el fin de distribuir la cantidad de preguntas.

## 2.1 Excelencia en la planeación: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero

**Tabla 3.** Encuesta de Excelencia en la planeación

Excelencia en la planeación	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?	1,5	5	Al ser una estructura emprendedora, no se tiene una estructura clara, pero si se plantea metas.
2. ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?	3	4	
3. ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?	1	4	
4. ¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?	1	4	
5. ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?	4	3	
6. Los administradores, ¿alientan la innovación?	4,5	3	
7. Los superiores, ¿ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?	4	3	
8. Los administradores, ¿buscan alternativas antes de tomar decisiones?	4	3	
9. Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores decisivos para el problema?	4	3	
10. Los administradores, ¿revisan periódicamente los planes para ver si aún son congruentes con las expectativas actuales?	2	5	
11. Los administradores, ¿consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?	4	3	
12. Cuando los administradores desarrollan y ponen a trabajar los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?	4	3	
13. Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?	1,5	5	
Número total de "NA" y "?":	0	0	
Número total de preguntas calificables:	13	13	
Número total de preguntas calificadas:	13	13	
Promedio de calificaciones en Excelencia en la planeación:	2,96	3,69	

**Fuente:** (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

En base la primera parte de la encuesta orientada a la planeación del Hotel Residencial El Viajero, podemos obtener como resultado que, al ser un emprendimiento de estructura familiar, carece de tener bien en claro las áreas que se podría formar dentro del establecimiento. Sin embargo, el gerente propietario mencionó que siempre se plantea metas u objetivos al corto y largo plazo con el fin de tener un camino hacia el logro que es posicionarse bien en el mercado y en la mente de los clientes.

Referente a ayudar a las personas a establecer metas congruentes con las operaciones, básicamente la decisión y las ideas son proporcionadas por el Gerente Propietario, ya que el personal de apoyo que labora en el Hotel en muy pocas ocasiones propone alguna meta, sin embargo siempre el gerente se encuentra dispuesto a escuchar nuevas ideas que en ocasiones es aceptada y en otras rechazada, algunas de ellas por el limitante nivel económico que lastimosamente en estos momentos atraviesa la microempresa debido al fuerte impacto ocasionado por el COVID 19.

El administrador que desempeña las funciones de Gerente Propietario considera que siempre alienta la innovación, ya que considera que es un punto sumamente importante para lograr crecer como empresa por lo cual aplica de manera empírica estrategias similares a las de benchmarking, fijándose en promociones o puntos a mejorar en base a su competencia. Lo que considera que le ha permitido permanecer en el mercado e incrementar sus clientes.

Se considera que la mayor parte de veces, si el tiempo lo permite el administrador siempre busca varias alternativas antes de tomar una decisión, por ejemplo, en el momento de abastecerse de materia prima se suele recurrir a varios puntos de venta ya identificados por el Gerente, con el fin de encontrar alguna promoción o beneficio. De similar manera ante cualquier situación, que el tiempo permita.

Por otro lado, el administrador menciona que revisa sus planes con el fin de ver si la realidad del momento permite continuar con los mismos planes, caso contrario tomar nuevas alternativas. Al no tener un plazo estimado para revisar este aspecto, ni un documento escrito en el cual se pueda comprobar este aspecto, el Propietario menciona que es un aspecto en el cual podría mejorar tomando decisiones en el momento preciso.

Por último, menciona que cuando los subordinados realizan alguna recomendación solamente lo hacen de manera verbal, e indicando solamente la idea sin realizar un análisis de alternativas con ventajas o desventajas, sin embargo, el gerente toma en cuenta las ideas proporcionadas para que en ese momento o más tarde recién se analice las alternativas, ventajas o desventajas únicamente por parte del gerente, para posteriormente indicarle al colaborador si es factible o no su idea, ya con argumentos.

En esta encuesta de Excelencia en la planeación se respondió la totalidad de preguntas y se concluyó que en cada una de ellas se requiere un alto grado de desarrollo a excepción de buscar alternativas antes de tomar decisiones ya que esta se considera que si se lo realiza de manera más habitual.

## 2.2 Excelencia en la Organización: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero

**Tabla 4.** Encuesta de excelencia en la organización

Excelencia en la organización	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. La estructura de la organización, ¿refleja las principales áreas de resultados?	4	3	
2. Los administradores, ¿delegan autoridad a los subordinados según los resultados que esperan de éstos?	4	3	
3. Los administradores, ¿delegan con claridad?	4,5	3	
4. Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?	3	5	
5. Los administradores, ¿aclaran las responsabilidades de las contribuciones esperadas a metas y programas?	4,5	3	
6. Los administradores, ¿mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?	4	3	
7. Los administradores, ¿entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad (responsabilidad) a los subordinados?	4	3	
8. Los administradores, ¿se aseguran de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen apropiadamente autoridad a sus subordinados?	4,5	3	
9. Los administradores, ¿conservan la unidad de mando siempre que es posible y sólo utilizan el mando dual cuando las ventajas compensan claramente a las desventajas?	4	3	
10. Los administradores, ¿aprovechan apropiadamente las asesorías de su personal de staff?	4	3	
11. Los administradores, ¿enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de línea y de staff?	4	3	
12. Los administradores, ¿limitan y aclaran la autoridad funcional?	N/A	N/A	
13. Los administradores, ¿utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?	?	?	
14. La empresa, ¿está libre del exceso de niveles organizacionales?	4	2	
15. Los administradores, ¿recurren a los comités u otras juntas sólo cuando son superiores a las decisiones individuales?	4	3	
16. Los administradores, ¿se aseguran de que los comités u otras juntas estén precedidos de la agenda, la reunión de información, el análisis y las propuestas concretas apropiadas?	4	3	
17. Los administradores, ¿distinguen entre las líneas de autoridad y las líneas de información?	?	?	
Número total de "NA" y "?":	3	3	
Número total de preguntas calificables:	17	17	
Número total de preguntas calificadas:	14	14	
Promedio de calificaciones en Excelencia en la organización:	4,04	3,07	

**Fuente:** (Cannice, Wehrich, & Koontz, 2017)

En base a la segunda parte de la encuesta orientada a excelencia en la organización del Hotel Residencial El Viajero, podemos obtener como resultado que, al ser un negocio de estructura familiar y emprendedora, carece de tener bien distribuido la estructura de la organización. Sin embargo, como en cualquier negocio el propietario delega siempre las funciones en las personas que colaboran en el establecimiento, tratando de distribuir las funciones de la mejor manera posible de forma empírica.

El gerente propietario mencionó que la forma en la que el delega las funciones es de manera verbal y no tiene ningún inconveniente en repetir si es necesario cuales son las funciones, pese a ello calificó como Muy bien en este aspecto de la encuesta. Caso similar en si el administrador utiliza lineamientos o descripciones de puesto, ya que, al ser conformado en estructura emprendedora, se realiza este punto, pero solamente de manera verbal de acuerdo con las necesidades que el Hotel necesite.

El Gerente informó que siempre aclara las responsabilidades de las contribuciones que se espera para cumplir con las metas, ya que el está pendiente de forma constante en ver la situación actual en la que la empresa se encuentra, y en caso de que la situación cambie por algún suceso inesperado tomar las acciones necesarias para cumplir con la meta o caso contrario optar por una nueva meta que sea más acorde a la situación que se presente. Referente a mantener un control adecuado al delegar autoridad el propietario considera que lo realiza de manera acertada ya que menciona que, en caso de él no estar físicamente en el establecimiento, no hay inconvenientes con el funcionamiento del Hotel, es ahí cuando se utiliza el mando dual pero estos casos son muy rara vez, por lo general se conserva la unidad de mando siempre que es posible.

Con relación a recibir asesorías el gerente menciona que a menudo se recibe asesorías sobre promociones y publicidad para Hoteles y Hostales, donde después de hacer un análisis se decide por cual opción optar sin embargo considera que este aspecto es un punto en el cual se requiere un grado extremo de desarrollo ya que considera que las asesorías no son del todo completas.

El administrador en el aspecto de limitar y aclarar la autoridad funcional respondió que este aspecto no aplica en el negocio, ya que es una microempresa que aún no tiene jefes o supervisores de cada área. Pero no se descarta que en un futuro al crecer y ganar una mayor participación en el mercado se pueda aplicar una autoridad funcional en el negocio.

Razón por la cual también en la pregunta número 14 que menciona si la empresa se encuentra libre del exceso de niveles organizacionales, su respuesta fue muy bien, ya que básicamente todos los aspectos los maneja de manera centralizada, escuchando las ideas u opiniones de sus colaboradores mientras que el negocio crezca, y se pueda diseñar y aplicar áreas en el Hotel.

El gerente considera que en las ocasiones que destinan a tratar temas de relevancia se establece una hora y una fecha para tratar los temas acordados e incluso si ese momento surgen alguna inquietud o sugerencia de otro tema aparte de los planeados, se los trata igual al finalizar de tratar los temas ya establecidos. Pese a que todo es de manera verbal el gerente del hotel considera que en este aspecto el estándar de desempeño deja poco que desear.

En todas las preguntas que fueron respondidos en esta parte de la encuesta “Excelencia en la organización” el gerente considera que todas requieren un grado extremo de desarrollo, a excepción de la pregunta 14 que menciona sobre si el hotel se encuentra libre del exceso de niveles organizacionales, ya que la empresa se basa en una estructura organizacional básica. Mientras que en las otras preguntas si se necesita un alto grado de desarrollo con el fin que la empresa suba al siguiente nivel y sea mejor posicionada en el mercado.

## 2.3 Excelencia en la Integración de personal: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero

**Tabla 5.** Encuesta de excelencia en la integración de personal

Excelencia en la integración de personal	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿asumen total responsabilidad por la integración de personal al departamento (¿aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de personal)?	N/A	N/A	
2. ¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la empresa?	4,5	3	
3. Los administradores, ¿se aseguran de que a los subordinados se les den oportunidades de capacitarse para ocupar mejores puestos?	4,5	3	
4. Los administradores, ¿siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollar a sus subordinados?	4	3	
5. Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?	3	4	
6. Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?	3	5	
7. Los superiores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?	4	3	
8. Los administradores, ¿utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?	4	3	
9. Los administradores, ¿seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?	4	3	
10. La organización, ¿brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?	4,5	3	
11. Los administradores, ¿evalúan y desarrollan a la unidad organizacional completa?	4	3	
Número total de "NA" y "?":	1	1	
Número total de preguntas calificables:	11	11	
Número total de preguntas calificadas:	10	10	
Promedio de calificaciones en Excelencia en la integración de personal:	3,95	3,30	

**Fuente:** (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

En referencia a la tercera parte de la encuesta orientada a excelencia en la integración del personal realizada al gerente propietario del Hotel Residencial El Viajero, podemos

obtener como resultado que, al ser un emprendimiento de estructura familiar y emprendedora, carece de tener un departamento que se dedique a la integración del personal. Sin embargo, como en cualquier microempresa el propietario en ocasiones que es necesario, contrata personal de manera empírica e intuitiva y de la misma manera en casos lamentables despide personal.

En relación con hacer ver que cada puesto está disponible para el individuo que este mejor calificado, y que este provenga dentro o fuera de la empresa; el gerente califica como muy bien ya que asegura que los colaboradores que estén empezando a laborar en el establecimiento, mientras vayan aprendiendo más acerca de las actividades del Hotel y demuestren ser aptos para un puesto de mayor responsabilidad, serán tomados en cuenta. De la misma manera se tiene planeado que si el Hotel empieza a incrementar en número de clientes puede contratar algún personal que venga fuera de la empresa, todo esto de acuerdo con la situación en la que el establecimiento se encuentre.

En el Hotel Residencial El Viajero se suele capacitar al personal en ocasiones y el objetivo es incrementar la satisfacción de sus clientes y a la vez atraer nuevos clientes, mejorando el ingreso del establecimiento para que de esa manera también mejore los sueldos de los colaboradores nos mencionó el propietario del negocio. En referencia a la capacitación suele hacerlo en capacitaciones que realizan a varios hoteles por lo cual se considera que las capacitaciones siguen los métodos apropiados para desarrollar las actitudes y habilidades del personal.

El gerente propietario nos mencionó que realiza una función instructora sobre sus subordinados para enseñarles la manera en cómo se deben hacer las cosas en el Hotel, también recalco que en ocasiones donde empieza a incumplirse con la instrucción previa vuelve a instruir, llevando una tutela efectiva sobre sus subordinados con el fin de que realicen bien las actividades que cada uno desempeña. Para llevar un control de las actividades que desempeñan los colaboradores de una manera objetiva, el Gerente se ayuda de documentos impresos en los cuales se registra las actividades con responsable y fecha razón por la cual en la pregunta 6 se consideró una puntuación Bien en este aspecto.

Por otro lado, el gerente menciona que siempre utiliza las apreciaciones como medios para que los subordinados mejoren su desempeño, valiéndose de apreciaciones tanto de como los grupos de interés que participan en el establecimiento, todo ello con el fin de que la empresa siga encaminada en cumplir con sus objetivos. Con relación a brindar recompensas y condiciones adecuadas de trabajo el gerente propietario considera así lo es para los trabajadores ya que tienen espacios donde comer, accesibilidad a internet sin ninguna restricción, espacios de esparcimiento, todo ello mientras el personal cumpla con sus funciones.

En el aspecto de necesidades de desarrollo, el gerente menciona que en cada una de las preguntas requiere un alto nivel de desarrollo; pese a que califica en general que realiza una buena función en estos aspectos tratados, sin embargo, considera que, para mejorar como empresa, el talento humano es esencial por ello busca seguir mejorando. A excepción de la primera pregunta que se considera no aplica en el establecimiento ya que la empresa carece de departamentos o de una estructura organizacional.

## 2.4 Excelencia en la Dirección: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero

**Tabla 6.** Encuesta de excelencia en la dirección

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
<b>Excelencia en la dirección</b>			
1. Los administradores, ¿entienden qué es lo que motiva a los subordinados y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?	4	3	
2. Los administradores, ¿dirigen a los subordinados de modo que éstos reconozcan que sus intereses personales y los de su compañía o departamento están en armonía (aunque no sean necesariamente los mismos)?	4	3	
3. Los administradores, ¿dan instrucciones claras que sean por completo comprensibles para sus subordinados?	4	3	
4. Los administradores, ¿emplean técnicas eficaces y eficientes de comunicación?	3,5	5	
5. Los administradores, ¿tienen la cantidad apropiada de contacto personal directo?	3,5	4	
6. Los administradores, ¿crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing u otras?	4	3	
7. Los administradores, ¿son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel en la organización, subordinados o clientes?	4	3	
8. ¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?	3	4	
9. Los subordinados, ¿pueden acceder fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?	5	2	
10. Los administradores, ¿ayudan a sus subordinados a orientarse por los programas, los objetivos y el ambiente organizacional de la compañía?	4	3	
11. Los administradores, ¿ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?	4,5	2	
12. En general, ¿los administradores son eficaces como líderes? (¿tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos hacia un propósito común?)	4	3	
Número total de "NA" y "?":	0	0	
Número total de preguntas calificables:	12	12	
Número total de preguntas calificadas:	12	12	
Promedio de calificaciones en Excelencia en la dirección:	3,96	3,17	

**Fuente:** (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

En base a la cuarta parte de la encuesta orientada a la Excelencia en la dirección del Hotel Residencial El Viajero, podemos obtener como resultado lo siguiente:

El gerente propietario menciona que comprende lo que les motiva a sus colaboradores y por ende conoce el ambiente en el que les motive a ser más productivos, razón por la cual el siempre conversa con sus colaboradores, los motiva y les ayuda con sus problemas personales, ya que menciona que muchas veces el personal disminuye su nivel de productividad si están en mente con algún problema familiar, sentimental, etc. En algunas ocasiones basta con solo escuchar, porque las personas igual necesitan ser escuchadas y desahogarse. Con relación al ambiente se proporciona un espacio adecuado, limpio con buena iluminación razón por la cual los colaboradores pueden desempeñar sus funciones sin ningún inconveniente.

También al establecer un nexo de amistad con los colaboradores, se puede compartir los intereses personales y de la empresa, de parte y parte, razón por la cual en la pregunta número dos se calificó como muy bien este punto, ya que a pesar de que los intereses no necesariamente sean los mismos, al establecer un dialogo se puede llegar a que estos intereses vayan en armonía.

Al ser una empresa de estructura familiar el gerente propietario menciona que las instrucciones son claras, ya que las funciones no son del todo complejas y antes de realizarse se les indica como deben hacer su trabajo y además se hace el debido acompañamiento para en caso de que algo no esté bien, corregir de manera inmediata. Mientras que en manejo de técnicas eficientes de comunicación se calificó como Satisfactorio, ya que en la mayor parte del tiempo todo es básicamente a través de manera verbal y en otras ocasiones mediante llamadas telefónicas y en ocasiones vía mensajes de WhatsApp. Únicamente con los clientes se utiliza el correo electrónico.

El gerente nos mencionó que la empresa al tener una cantidad de personal reducida puede tener contacto directo con todas las personas que trabajan en ella e incluso con todos los grupos de interés, ya que el gerente se desenvuelve de forma personal en cada actividad que desempeña la empresa. A la vez aprovecha para crear un ambiente en el que las personas tanto dentro como fuera de la empresa sugieran innovaciones o alguna idea en

cualquier área que la empresa ofrezca, el gerente menciona que siempre está dispuesto a escuchar nuevas ideas, y que en algunos casos esas ideas si han sido aplicadas.

De igual manera el Gerente menciona que está dispuesto a tomar en cuenta las sugerencias en cambios de objetivos, decisiones o programas ya que considera que a veces las perspectivas de otras personas son mucho más adecuadas que las de él mismo, por eso siempre está dispuesto a escuchar.

Los subordinados pueden acceder a tratar problemas y obtener orientación de manera breve y fácil con el gerente, ya que al ser una microempresa este aspecto se lo puede realizar sin ningún inconveniente, razón por la cual en la pregunta número 9, se contestó como excelente ya que se considera que no se podría mejorarse en ninguna circunstancia. En la siguiente pregunta el gerente menciona que se ejerce un liderazgo participativo, pero para tener un control de las situaciones, en momentos que sean necesarios también se aplica una dirección con autoridad, con el fin de poner límites y tratar de llevar de la mejor manera las cosas.

Por último, el gerente se considera como un líder que hace todo lo posible por impulsar a los colaboradores hacia un propósito en común, pero que puede mejorar en este aspecto, ya que, pese a que se considera bueno, aún faltan aspectos por mejorar y llegar más en las personas. Para finalizar, en todas las preguntas el gerente propietario menciona que desea incrementar un alto grado de desarrollo con el fin de que todo el personal se oriente a cumplir con los objetivos y también obtener ideas innovadoras que sean aplicables a la situación del negocio.

## 2.5 Excelencia en la Control: Clasificación de desempeño y necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero

**Tabla 7.** Encuesta de la excelencia en el control

<b>Excelencia en el control</b>	<b>Calificación de desempeño</b>	<b>Necesidades de desarrollo</b>	<b>Comentarios</b>
1. ¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejen los planes?	3	4	Se aplican técnicas empíricas de control
2. Los administradores, ¿aplican técnicas de control, en lo posible, para prever desviaciones de los planes (lo que se llama control preventivo)?	3,5	4	Se aplican técnicas empíricas de control
3. Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?	1,5	5	Se aplican técnicas empíricas de control
4. Los administradores, ¿desarrollan una información de control objetiva o verificable y se apoyan en ella?	3,5	4	
5. Los controles, ¿señalan las excepciones en puntos cruciales?	4	3	Se aplican técnicas empíricas de control
6. Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?	1,5	5	
7. ¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?	1,5	5	Se aplican técnicas empíricas de control
8. Los administradores, ¿emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?	4	3	
9. Los administradores, ¿se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?	4	3	Se aplican técnicas empíricas de control
10. Los administradores, ¿ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?	4	3	Se aplican técnicas empíricas de control
11. Los administradores, ¿mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?	4	3	
Número total de "NA" y "?":	0	0	
Número total de preguntas calificables:	11	11	
Número total de preguntas calificadas:	11	11	
Promedio de calificaciones en Excelencia en el control:	3,14	3,82	

**Fuente:** (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

En referencia a la quinta y última parte de la encuesta orientada a excelencia en el control realizada al gerente propietario del Hotel Residencial El Viajero, podemos obtener como resultado lo siguiente:

Con relación a la efectividad para crear técnicas de control se considera por parte del gerente que básicamente se aplica técnicas empíricas de control, de la misma manera en

referencia a un control preventivo se basa en las mismas técnicas empíricas, razón por la cual se considera que simplemente se cumple con los requisitos normales.

En el punto de si las técnicas de control avisan con anticipación la desviación de los planes el gerente propietario considera que se encuentra debajo del estándar, ya que al ser una micro empresa no posee de técnicas adecuadas las cuales le puedan avisar con prontitud las desviaciones que sucedan en relación a los planes, en el caso del Hotel El Viajero básicamente se lo realiza de manera intuitiva con el fin de observar si los planes están encaminados de la mejor manera posible, para caso contrario tomar otras alternativas más viables y descartar el plan.

En relación con plantear información de control objetiva y verificable el administrador considera que en los objetivos que se tiene planteado siempre busca que sean cuantificables y con un plazo de tiempo por lo cual se considera que cumple con los requisitos normales.

En la pregunta que menciona sobre si la información y las técnicas de control se diseñan de modo que se encuentre exactamente donde se producen las desviaciones el gerente comento que él es la única persona quien se encarga de identificar en donde pueden producirse aquellas desviaciones basándose en su misma subjetividad razón por la cual marco una calificación de 1,5 en esta pregunta indicando que él considera que se encuentra debajo del estándar. Por la misma razón se marcó la puntuación de 1,5 en la pregunta que mencionan si son comprensibles la información y las técnicas de control para las personas encargadas en emprender la acción.

Por otro lado, el administrador menciona que siempre se toma acciones de manera inmediata cuando él considera alguna desviación en el desarrollo de un plan. Y también ayuda a sus colaboradores a ejercer el autocontrol y la autodirección ya que posteriormente de la explicación de establecer objetivos cuantificables, el gerente menciona que los colaboradores conocen lo que se quiere lograr.

También se recalcó que siempre se mantiene comunicados a los superiores, que en este caso es el gerente ya que él se encuentra al tanto en los problemas que se dan en la operación, tanto como las causas y las acciones que se hacen para corregirlo, por otro

lado, el gerente propietario mencionó que, al ser una microempresa con una pequeña cantidad de personal, él siempre está enterado de lo que sucede en el Hotel.

Por último, el gerente considera que en todas las preguntas desea incrementar un alto grado de desarrollo con el fin de que el personal se oriente a cumplir con los objetivos con técnicas de control adecuadas con el fin de mejorar la excelencia en el control.

### 3. EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO Y NECESIDADES DE DESARROLLO DEL HOTEL RESIDENCIAL EL VIAJERO

Al culminar la encuesta de la excelencia en la administración podemos comprender las necesidades de la empresa de estudio denominada Hotel Residencial El Viajero, y así determinar las áreas en las que se requieren mejoras. Los resultados obtenidos se los usara con el fin de fortalecer la organización y desarrollar estrategias administrativas.

#### 3.1 Evaluación global de desempeño del Hotel Residencial El Viajero

**Tabla 8.** Evaluación global de desempeño

Número de preguntas		Número de preguntas “No aplicable” y “Conocimiento insuficiente”	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	0	13	13	2,96
17	Organización	3	14	17	4,04
11	Integración de personal	1	10	11	3,95
12	Dirección	0	12	12	3,96
11	Control	0	11	11	3,14
<b>64</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>3,61</b>

**Fuente:** (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

*Comentarios sobre la evaluación global de desempeño.*

- **Planeación:** En base a la encuesta se contestó la totalidad de preguntas y se obtuvo un promedio de 2,96 en planeación por lo cual podemos comprender que es la que menor calificación de las funciones administrativas tratadas en la encuesta. Las preguntas que menor puntaje se obtuvo en calificación de desempeño en planeación son la pregunta 1 y 2, las cuales mencionan respectivamente: “¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?” y “¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las

operaciones?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

- **Organización:** En organización fue el apartado en el que más preguntas (3) se identificó como “No Aplicable” y “Conocimiento insuficiente”, así obteniendo un promedio de calificación de 4.04 siendo la calificación más alta en las funciones administrativas que se desarrolló en la encuesta. La pregunta que menor puntaje se obtuvo en calificación de desempeño en organización es la pregunta 4 la cual menciona “Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)
- **Integración del personal:** Con apenas una pregunta contestada como “No aplicable” se obtuvo un promedio de 3,95. Las preguntas que menor puntaje se obtuvo en calificación de desempeño en integración del personal son la pregunta 5 y 6, las cuales mencionan respectivamente “Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?” y “Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)
- **Dirección:** En este apartado se contestó la totalidad de preguntas y en base a la encuesta se obtuvo un promedio de 3,96. La pregunta que menor puntaje se obtuvo en calificación de desempeño en dirección es la pregunta 8, la cual menciona “¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)
- **Control:** Se contestó la totalidad de preguntas y se obtuvo como resultado un promedio de 3,14. Las preguntas que menor puntaje se obtuvo en calificación de desempeño en control son las pregunta 3, 6, y 7, las cuales mencionan respectivamente “Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?”, “Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?” y “¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?”. (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017) Esto es debido a que el establecimiento aplica técnicas empíricas de control.

### **3.2 Evaluación global de las necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero**

**Tabla 9.** Evaluación global de las necesidades de desarrollo

Número de preguntas		Número de preguntas “No aplicable” y “Conocimiento insuficiente”	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	0	13	13	3,69
17	Organización	3	14	17	3,07
11	Integración de personal	1	10	11	3,30
12	Dirección	0	12	12	3,17
11	Control	0	11	11	3,82
64	TOTAL	4	60	64	3,41

**Fuente:** (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017)

- **Planeación:** En base a la encuesta se contestó la totalidad de preguntas y se obtuvo un promedio de 3,69 en planeación. Las preguntas que mayor puntaje se obtuvo en calificación de necesidades de desarrollo en planeación son la pregunta 1, 10 y 13, las cuales mencionan respectivamente: “¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazo) en términos verificables”, “Los administradores, ¿revisan periódicamente los planes para ver si aún son congruentes con las expectativas actuales?” y “Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017).
- **Organización:** En base a la encuesta no se contestó 3 preguntas ya que fueron calificadas como no aplicable y como conocimiento insuficiente. Se obtuvo un promedio de 3,07 en organización. La pregunta que mayor puntaje se obtuvo en calificación de necesidades de desarrollo en organización es la pregunta 4, la cual menciona “¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017).
- **Integración de personal:** En este apartado no se contestó la totalidad de preguntas debido a que una de ellas fue calificada como no aplicable, de la misma manera en base a la encuesta se obtuvo un promedio de 3,30 en necesidades de desarrollo para la integración del personal. La pregunta que mayor puntaje se obtuvo es la pregunta número 6, la cual menciona “¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017).
- **Dirección:** En este apartado se contestó la totalidad de preguntas y de igual manera en base a la encuesta se obtuvo un promedio de 3,08. La pregunta que mayor puntaje se

obtuvo en calificación de necesidades de desarrollo en dirección es la pregunta 4, la cual menciona “¿emplean técnicas eficaces y eficientes de comunicación?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017).

- **Control:** Se contestó la totalidad de preguntas y se obtuvo un promedio de 3,82 en calificación de necesidades de desarrollo de control, lo cual los indica que es la que requiere un mayor grado de desarrollo. Las preguntas con mayor puntuación son las número 3, 6 y 7, las cuales mencionan respectivamente: “Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?”, “Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?”, y “¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?” (Cannice, Weihrich, & Koontz, 2017).

En base a estos resultados la empresa necesitará plantear una propuesta de mejoramiento que nos lleve alcanzar mejores niveles de desempeño en cada una de las funciones administrativas aplicadas en la encuesta de excelencia de la administración, especial en planeación y control ya que son las que han calificado con la menor puntuación en calificación de desempeño y con la mayor puntuación en necesidades de desarrollo, lo que nos quiere decir que son las que requieren un mayor nivel de desarrollo.

## **4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO Y NECESIDADES DESARROLLO DEL HOTEL RESIDENCIAL EL VIAJERO**

### **4.1. Preámbulo**

El Hotel Residencial El Viajero constituida previamente en el año 2013 el cual se dedica a brindar servicio de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros, se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha en Tababela, al nororiente del Distrito Metropolitano de Quito (a unos 25 kilómetros aproximadamente), en el valle de Tumbaco, que ha sido seleccionada para ser la zona del nuevo aeropuerto internacional Mariscal Sucre. El establecimiento se encuentra aproximadamente a 10 minutos del aeropuerto, razón por la cual varios hostales y hoteles se establecieron en el sector. En un principio alrededor del año 2013 El Viajero fue uno de los primeros en abrir sus puertas, pero al paso de los años la competencia incremento. Muchos de ellos se manejaban con plataformas digitales, pero sin los debidos permisos legales nacionales y municipales.

“La actividad turística en la ciudad de Quito, antes de la pandemia del COVID-19, ya venía afectada por las protestas sociales del mes de octubre de 2019. Hecho que generó un decrecimiento del 1,2% aproximadamente en las llegadas internacionales e ingresos por turismo entre los años 2018 y 2019 de acuerdo con las estimaciones de Quito Turismo.” (QUITO TURISMO, 2020)

El impacto generado por la crisis sanitaria ha llegado a cambiar de forma drástica la vida de las personas; los gobiernos de todo el mundo se vieron obligados en aplicar medidas drásticas como el ordenamiento de cuarentenas, estados de excepción, cierre de fronteras y principalmente el distanciamiento social, con el objetivo de disminuir la propagación del virus. El efecto que ha generado en las empresas hoteleras- turísticas y en los trabajadores que en gran parte de ellos son mujeres, jóvenes es significativo, viéndose todo este sector afectado a causa de las medidas del confinamiento y cuarentena mundial.

El sector del turismo ha llegado a resultar gravemente afectada por las medidas adoptadas para contener la pandemia, (Becerra Astudillo, Vega Ruiz, & Orellana Ulloa, 2021)

El nuevo escenario marcado por El COVID 19 ocasionó una crisis mundial, afectando fuertemente en las empresas relacionadas al sector turístico ya que, con el confinamiento y el distanciamiento, las empresas optaron por la modalidad teletrabajo con el fin de seguir produciendo y no paralizar sus actividades totalmente. El teletrabajo abarco de manera más optima a los sectores de tecnologías de la información (TIC), educación y financiero. (Crespo, 2020)

Los sectores más afectados por las nuevas modalidades de trabajo fueron los que se dedican a: entretenimiento-creativos, turismo-hotelería, consumo-restaurantes y de salud, fueron los que más personal desvincularon. (Crespo, 2020) Con el levantamiento progresivo en las medidas de contención, aquellas empresas que sobreviven a la crisis continuaron presentando dificultades para prestar sus servicios, sin embargo, se lograron establecer medidas de bioseguridad adoptadas por ciertos Gobiernos, Alcaldías, Estados, etc. Como, por ejemplo, limitar el número de visitantes, atención con cierta capacidad de aforo y regreso lento de las actividades económicas, para una fase de recuperación económica paulatina. De acuerdo con las estimaciones de la OIT, la pandemia llegó a provocar una pérdida de alrededor de 305 millones de empleos y que muchos de estos son del sector turístico. (Becerra Astudillo, Vega Ruiz, & Orellana Ulloa, 2021)

La Federación Nacional de Cámaras de Turismo del Ecuador (FENACAPTUR) indicaron que existen 140 mil empleos turísticos directos y 500 mil empleos indirectos a nivel nacional que están en riesgo por la actual pandemia, (QUITO TURISMO, 2020) evidenciando el fuerte impacto de crisis en el sector Turístico. En el caso del Hotel El Viajero esta pandemia les ha impactado fuertemente ya que se ha tenido que suspender varias de sus actividades, lo que para el giro del negocio no solo nos provocó pérdidas económicas si no también retrasos en pagos tributarios, proveedores y lo más penoso reducción del personal o retrasos en pagos a los colaboradores. La complejidad para cumplir con estas obligaciones por parte de los empresarios del sector hotelero y turístico pone en riesgo la continuidad de estos negocios y los pone en serio peligro de quiebra. (QUITO TURISMO, 2020)

En Tababela varios establecimientos que se dedicaban al alojamiento de turistas extranjeros y nacionales se vieron obligados a cerrar sus puertas ya que no podían continuar cubriendo los gastos fijos, en especial los gastos mensuales de arriendos, caso que en el Hotel El Viajero no le afecto ya que las instalaciones están totalmente pagadas y son propias.

En este contexto que se encuentra el establecimiento, se busca plantear una propuesta de mejoramiento en las actividades que desempeña el Hotel El Viajero con el fin que pueda generar una ventaja competitiva, creando estrategias que proporcionen mayor fidelidad de los clientes antiguos y a la vez atraer nuevos potenciales clientes, creando un mejor posicionamiento en los clientes nuevos y antiguos. Para ello se aplicará una encuesta de la excelencia en la administración propuesta por Heinz Wehrich y Harold Koontz, la cual tiene como propósito entender las necesidades de una organización y las áreas que requieren mejoras. (Cannice, Wehrich, & Koontz, 2017)

#### **4.2 Propuesta de mejoramiento del desempeño del Hotel Residencial El Viajero**

El desempeño referente del establecimiento presenta inconvenientes y falencias conforme la aplicación de la encuesta, debido que no se cuenta con un reglamento o normativa que estructure estos aspectos. Para lo cual a continuación, se presenta la propuesta de mejoramiento del desempeño para el establecimiento en las áreas de la excelencia en la administración tratadas en la encuesta:

## Planeación

**Tabla 10.** Análisis de falencias de la planeación

Número de Pregunta	Problema	Análisis	Propuesta
1-3	Metas y objetivos no presentan un documento de respaldo, básicamente son planteadas de manera verbal.	Al presentar este problema, se encuentra inconvenientes en el cumplimiento de las metas propuestas, debido a que no se realiza el respectivo seguimiento.	Plantear objetivos que se respalden en un documento por escrito. Los cuales presenten características detalladas más adelante.
5-7-10	No tener definido la situación actual y hacia donde va la empresa, los colaboradores desconocen que hacer para llegar a la meta.	No sirve tener objetivos bien planteados sin saber cómo llegar a ellos.	Guía para elaborar un Plan estratégico el cual detalle el camino ideal para cumplir con la meta deseada. Más detalles a continuación.

**Fuente:** Elaboración propia

Se propone que los planes tengan objetivos claros, alcanzables y verificables. Mientras las personas involucradas entiendan con mayor claridad las estrategias y políticas más coherente y eficaz será la estructura de los planes de la empresa. Para ello en la siguiente tabla podemos observar los cuatro principios de la práctica de la planeación:

**Tabla 11.** Principios para la planeación

Principio	Descripción
<b>Factor límite</b>	Al elegir entre varias alternativas, mientras mayor exactitud haya en el reconocimiento y la resolución de los factores decisivos para el logro de un objetivo deseado, mayor facilidad y exactitud habrá en la elección de la alternativa más favorable.
<b>Compromiso</b>	La planeación debe abarcar un periodo hacia el futuro, necesario para prever de la mejor manera posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos implicados en una decisión que se toma en el presente.
<b>Flexibilidad</b>	Conceder flexibilidad a los planes reducirá el peligro de pérdidas debidas a sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe considerarse respecto de sus ventajas.
<b>Cambio de rumbo</b>	Entre más comprometedoras sean las decisiones de proyección respecto de un camino futuro, más importante es la verificación periódica de los sucesos y las expectativas, y la reelaboración de los planes, conforme se requiera para mantener el curso hacia un objetivo deseado.

**Fuente:** (Koontz & Weihrich, 2012)

Para mejorar la planeación en el Hotel Residencial El Viajero se sugiere establecer planes por escrito y en el momento de desempeñar el desarrollo del plan, tomar en cuenta siempre estos principios.

También se recomienda crear un Plan Estratégico el cual es importante ya que nos permitiría expresar la dirección futura del Hotel Residencial El Viajero, su propósito, sus metas de desempeño y su estrategia. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland) Thomson plantea que el proceso de elaboración y ejecución de un Plan Estratégico contiene lo siguiente:

**Tabla 12.** Proceso de un Plan Estratégico

<b>FASE</b>	<b>DESCRIPCION</b>	
1	Desarrollar una visión estratégica, misión y valores	Debe revisarse en un tiempo determinado conforme se necesite con base en el desempeño real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades que se vayan presentando. Para ello se recomienda que se verifique el plan estratégico de manera anual.
2	Establecer Objetivos	
3	Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la empresa por la ruta establecida	
4	Ejecutar la estrategia	
5	Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas	

**Fuente:** (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland)

## **Organización**

En este aspecto se busca que los colaboradores conozcan de manera específica sus funciones para que así se encuentren en capacidad de contribuir a los objetivos de la organización; además se busca cumplir con los objetivos con un mínimo de imprevistos tanto en costos y trabajo como en consecuencias.

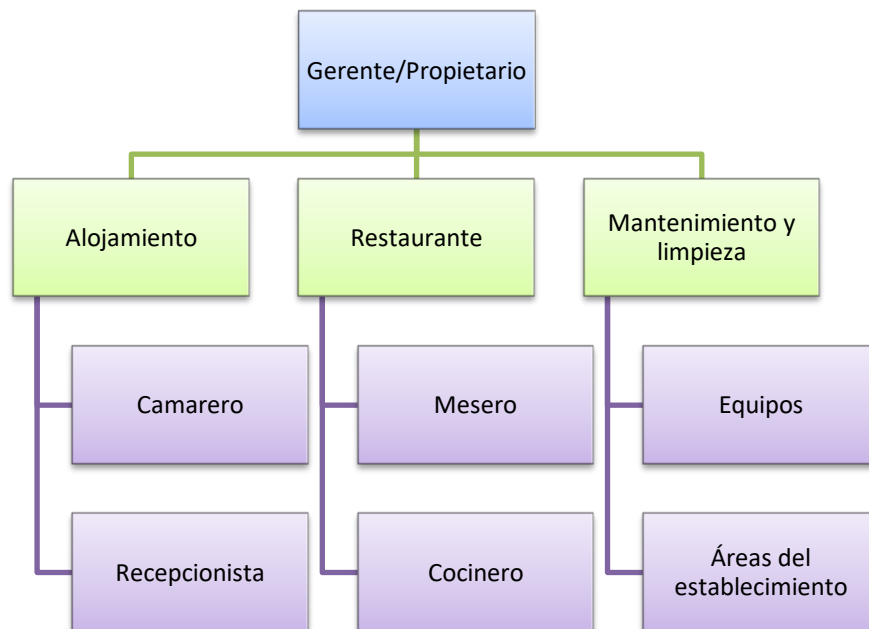
**Tabla 13.** Análisis de falencias de la organización

Número de Pregunta	Problema	Análisis	Propuesta
1-14	El establecimiento no presenta una estructura organizacional.	Es importante distribuir las funciones por áreas en la que manejen objetivos en común, a la vez que se mejora la organización de la empresa	Plantear una estructura organizacional. Describir las funciones de los puestos de trabajo.
4-11-12	El administrador no presenta una descripción de puestos, razón por la cual las jerarquías no se encuentran definidas.	El definir puestos incrementa la productividad y a la vez sirve de guía para evaluar el cumplimiento de las actividades.	Identificar áreas de acuerdo con las funciones del Hotel, para así destinar jerarquías a los responsables.

**Fuente:** Elaboración propia

En el caso del Hotel Residencial el Viajero al ser una microempresa de estructura familiar, con un número de personal reducido, el cargo administrativo lo puede abarcar una sola persona que es el gerente propietario donde las actividades pueden colocarse bajo la dirección de él, diseñando una estructura organizacional. Por ello la autoridad y distribución de las funciones es la base que da cohesión a la estructura de la empresa.

**Ilustración 1.** Organigrama propuesto



**Fuente:** Elaboración propia

Se recomienda delegar las funciones (División del trabajo) y tenerlas como respaldo en un documento en escrito detallando cada una de las actividades con el responsable de ellas, con el fin que sean de guía para el colaborador y para el administrador del negocio. Hay que recalcar que Adam Smith considerado el creador de la economía clásica mencionaba que la división del trabajo incrementaba la productividad al aumentar la destreza de cada colaborador, ahorrando tiempo que se desgasta en el cambio de tareas y a través de inventos de máquinas que facilitan el trabajo y permiten a una persona realizar el trabajo de varias, que a fin de cuentas ahorran trabajo y maquinaria.

### Integración de personal

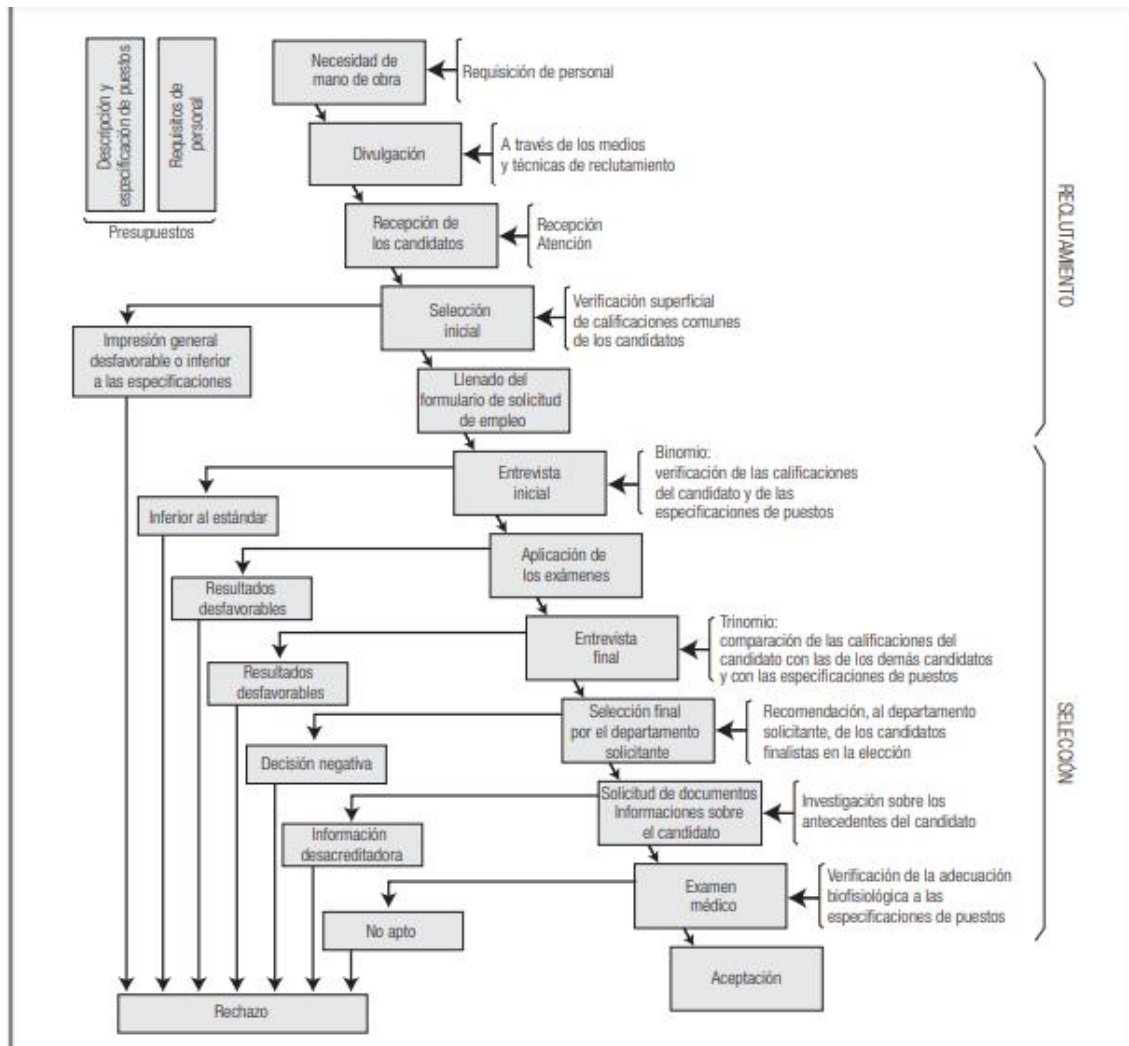
**Tabla 14.** Análisis de falencias de integración del personal

<b>Número de Pregunta</b>	<b>Problema</b>	<b>Análisis</b>	<b>Propuesta</b>
3-4-5	El establecimiento no presenta una estructura de inducción y capacitación para el personal.	Es sumamente importante que la persona que labore en el establecimiento conozca sobre las funciones que ofrece el Hotel y las preguntas frecuentes de los huéspedes, por lo cual es recomendado realizar inducción incluso al personal que trabaje solo por temporadas. Mientras que para los demás colaboradores es importante las capacitaciones continuas, en áreas que se relacionen al giro del negocio.	Plantear un proceso completo para la integración del personal.  Capacitar al personal mínimo una vez al año.
6-7-8	Falencias en definir las funciones y los perfiles de puestos.	Es importante describir las funciones de cada colaborador para que se tenga claro las actividades que se desempeñaran tanto como para el empleador como para el trabajador, de esta manera plantear un perfil de puestos adecuado.	Definir las funciones de cada colaborador, para de esa manera poder determinar el perfil de puestos para posibles vacantes.

**Fuente:** Elaboración propia

Se recomienda seguir un proceso adecuado para la integración de personal, el cual al ser una microempresa de estructura familiar y de personal reducido, se aplica un reclutamiento externo, el cual puede tomado como referencia en los ámbitos que aplican, el detallado a continuación:

**Ilustración 2.** Proceso de selección de personal



**Fuente:** (Chiavenato, 2007)

Por otro lado, en este aspecto también se busca que los puestos de la organización estén utilizados por personal calificado, que sea capaz y este con disponibilidad de ocuparlos. Por lo cual se recomienda brindar capacitaciones que sean relacionadas al giro del negocio en este caso podría ser: en atención al huésped o cliente antes, durante y después de la visita. Para esta capacitación previamente se deberá crear objetivos, los cuales se evaluará al finalizar la capacitación.

También se puede aplicar una inducción al nuevo personal, la cual consiste en: conocer las partes del establecimiento, las funciones que desempeña, conocimiento de los lugares de implementos de aseo, máquinas, cocina, etc. Por otro lado, las siguientes tablas que pueden servir como referencia para definir las funciones para cada colaborador:

**Tabla 15.** Funciones del camarero

Cargo	Camarero
Objetivo	Realizar la limpieza de habitaciones y áreas comunes.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de material para desarrollar su tarea (Productos de limpieza, materiales, herramientas, etc).</li> <li>• Limpiar y ordenar las habitaciones siguiendo una rutina de limpieza.</li> <li>• Comprobar que todo se encuentre en perfecto estado. (Daños o desperfectos en habitaciones o zonas comunes)</li> <li>• Estar alerta ante alguna petición del cliente.</li> <li>• Recogida de aquellos materiales que necesita para llevar a cabo en su labor, incluido el envío a lavandería de las sábanas.</li> </ul>

**Fuente:** (GES Formación, 2018)

**Tabla 16.** Funciones del recepcionista

Cargo	Recepcionista
Objetivo	Gestionar el área de recepción, brindar acogida, atender al huésped desde el contacto con el establecimiento.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente antes, durante y después de la estancia. (Ofrecer información detallada al huésped sobre el establecimiento y la ciudad con todo lo relacionado aspectos turísticos)</li> <li>• Ofrecer servicios adicionales del hotel, aplicando técnicas de cross - selling o venta por ejemplo el servicio de transporte al aeropuerto o lugares turísticos.</li> <li>• Atender quejas y sugerencias del cliente.</li> <li>• Realizar check in y check out (Recoger todos los datos necesarios del cliente)</li> <li>• Comunicación y coordinación con los demás colaboradores, por ejemplo, en caso de que el cliente tenga alguna petición en toallas o sábanas, etc.</li> <li>• Monitorizar las cámaras de seguridad, controlando la seguridad del Hotel.</li> </ul>

**Fuente:** (GES Formación, 2018)

**Tabla 17.** Funciones del mesero

Cargo	Mesero
Objetivo	Procesar los pedidos de los clientes y revisar que sea preparado de manera correcta y oportuna
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar la bienvenida a los clientes, orientarles a sus mesas para describir los menús</li><li>• Ser la conexión entre la cocina y el comedor, además dar respuesta a cualquier inquietud sobre los alimentos o bebidas.</li><li>• Registrar los pedidos y servir los alimentos.</li><li>• Limpiar y organizar el área del comedor. (Verificando que los implementos ubicados en cada mesa estén completos)</li><li>• Agradecer a los clientes por su visita.</li></ul>

**Fuente:** (Neuvoo, 2017)

**Tabla 18.** Funciones del cocinero

Cargo	Cocinero
Objetivo	Crear una experiencia culinaria de calidad para los huéspedes.
Principales Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar adecuadamente los pedidos.</li><li>• Manejo de equipo de cocinas como sartenes, hoyas, estufas, freidoras, etc.</li><li>• Elaborar alimentos de calidad, de manera oportuna para los huéspedes.</li><li>• Limpiar y organizar el área de cocina.</li><li>• Verificar el estado y la correcta temperatura de los alimentos y de los aparatos.</li><li>• Minimizar el desperdicio.</li></ul>

**Fuente:** (Estudiar Hostería Online, 2021)

## Dirección

**Tabla 19.** Análisis de falencias de dirección

<b>Número de Pregunta</b>	<b>Problema</b>	<b>Análisis</b>	<b>Propuesta</b>
6-7-8	El administrador recepta ideas o sugerencias nuevas solamente de manera verbal.	Los colaboradores pueden tener una percepción diferente y brindar nuevas ideas que pueden beneficiar a la organización, lo ideal es realizarlo por escrito para realizar el debido seguimiento.	Comunicar no solamente de manera verbal, sino de manera escrita con un lenguaje claro y adecuado. Para posteriormente seleccionar las ideas más adecuadas en una ficha que detalle el nuevo objetivo.

**Fuente:** Elaboración propia

Un colaborador presentará un mejor desempeño si puede percibir que sus jefes felicitan e incentivan a su buen desempeño y esto permitirá que los demás colaboradores se sientan motivados con la intención de que su esfuerzo sea considerado y recompensado. Las recompensas podrían ser otorgar un día libre, paseos, incentivos monetarios y almuerzos. Como segundo aspecto, el administrador puede receptar las nuevas ideas de manera formal y en caso de cumplir el objetivo proporcionado por el colaborador, igualmente otorgar una actividad de motivación como las mencionadas anteriormente, para ello se adjunta una tabla de como el colaborador debe presentar sus sugerencias:

**Tabla 20.** Propuesta para sugerencias

<b>Problema</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duración</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Control

**Tabla 21.** Análisis de falencias de control

Número de Pregunta	Problema	Análisis	Propuesta
1-2-4-6-7	Deficiencia de mayor proporción en control. No se aplica ningún parámetro de control que sea sustentado por algún respaldo.	En control se busca asegurar que los planes u objetivos se desarrollen de la mejor manera, detectando las desviaciones de estos y emprender acciones para corregir estas desviaciones no deseadas.	Crear parámetros de control con el fin de precautelar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horario de asistencia</li> <li>- Productos que ofrece el establecimiento.</li> <li>- Insumos de limpieza</li> <li>- Insumos de área de jardinería</li> <li>- Insumos de cocina</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

Al no presentar un control claro en el establecimiento, en este aspecto se puede desarrollar fichas de control para cada uno de los aspectos detallados e incluso pueden servir de guía para otros puntos que necesiten control, con el fin de precautelar cada apartado y a la vez sea fácil de desarrollar e interpretar para el administrador y los colaboradores.

Horario de asistencia:

**Tabla 22.** Propuesta de control de asistencia

Hotel Residencial “El Viajero”						
No	Fecha	Nombre	Identificación	Hora de Entrada	Hora de Salida	Firma
1						
2						
3						
4						
5						
6						

**Fuente:** Elaboración propia

Para los productos que ofrece el establecimiento, tanto como para aguas, bebidas gaseosas, cervezas, etc., se recomienda aplicar un Kardex aplicando la valoración de inventario por el método FIFO (First In – First Out) ( Primero en entrar – Primero en salir) ya que este método consiste en que los primeros productos que se compran serán los primeros en venderse, esta diseñada para limitar los problemas de vencimiento de stock y obsolescencia. (Navarrete Lozada, 2019)

**Tabla 23.** Propuesta de Kardex  
**Hotel Residencial “El Viajero” KARDEX**

Fecha	Operación	ENTRADAS			SALIDAS			TOTAL EXISTENCIAS		
		Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total
	Compra									
	Venta									
	Devolución									
	Compra									

**Fuente:** Elaboración propia

Para el control de los insumos que se tengan almacenados en bodega podemos aplicar la siguiente tabla que nos ayudara a controlar y conocer que es lo que tenemos almacenado las cuales serán similar al Kardex planteado anteriormente.

**Tabla 24.** Propuesta de control de insumos

Ficha de control de insumos de:				
		Entrada	Salida	Existencia
Fecha	Operación	Cantidad	Cantidad	Cantidad

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3 Propuesta de mejoramiento de las necesidades de desarrollo del Hotel Residencial El Viajero

A continuación, se presenta la propuesta de mejoramiento de las necesidades de desarrollo para el establecimiento en las áreas de la excelencia en la administración tratadas en la encuesta, las cuales son las siguientes:

- Planeación
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control

Para ello se utilizará como referencia la regla del 80-20 proporcionada por el reconocido ingeniero, sociólogo, economista y filósofo italiano Vilfredo Pareto quien mencionó que aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. (D'Alessio Ipinza, 2004) Esta regla es sumamente útil para centrarnos en lo que realmente importa con el objetivo de obtener mayores beneficios sin malgastar recursos en otros aspectos irrelevantes.

En el presente trabajo identificaremos al 20% de todas las preguntas que menciona la encuesta de la excelencia en la administración en cada área tratada con el fin que produzca el 80% de lo que buscamos mejorar, es posible identificar donde es más importante destinar esfuerzos adicionales para conseguir un mejor resultado. Para ello se proporciona la siguiente tabla con el fin de brindar una mayor explicación:

**Ilustración 3.** Regla del 80-20 de Pareto aplicada a la encuesta

Áreas de la encuesta en la excelencia de la administración	Número de preguntas contestadas	Pareto 80 - 20	Número de preguntas seleccionadas
Planeación	13	2,6	3
Organización	14	2,8	3
Integración de personal	10	2	2
Dirección	12	2,4	2
Control	11	2,2	2
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Cuatro de los 5 aspectos tratados en la encuesta, son funciones administrativas las cuales son: Planeación, organización, dirección y control. También se las conoce como funciones del administrador que en un inicio Fayol planteo de la siguiente manera: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, pero autores proponían funciones administrativas levemente diferentes, de modo en que en la actualidad las funciones básicas son las que se mencionó al inicio del párrafo. El desempeño de estas cuatro funciones constituye el proceso administrativo, a medida que se repita el proceso administrativo permite el ajuste y corrección mediante un feedback o retroalimentación. (Chiavenato, Introducción a La Teoría General De La Administración, 2004)

## Planeación

En las empresas la mayor parte de acciones se planean con anticipación ya que las empresas no improvisan. La planeación es la primera función administrativa ya que se la usa como base para las demás funciones. En este aspecto se busca plantear los objetivos y que hacer para cumplirlos, los cuales se detallan en planes. La planeación determina a dónde se desea llegar, qué se debe hacer, cuándo, cómo y en qué orden. (Chiavenato, Introducción a La Teoría General De La Administración, 2004)

**Tabla 25.** Necesidades de desarrollo en la Planeación

Número de Pregunta	Problema	Necesidad de Desarrollo
1-2	Las metas establecidas no tienen un respaldo que explique en que consiste la meta	Crear un documento que respalde las metas establecidas y organizarlas de acuerdo con el enfoque de la meta. Por ejemplo: Metas para incrementar la satisfacción al cliente y Metas para atraer nuevos clientes
5	Deficiencia en una normativa de las políticas de la empresa.	Políticas que abarquen temas conductuales como: asuntos cotidianos, código de vestimenta, comportamiento aceptable en el trabajo, uso razonable de equipos tecnológicos en la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

Adicionalmente a lo explicado en la tabla se propone instaurar un Buzón de sugerencias ya que nos beneficiará para plantear las metas acotadas en la tabla, además no se requiere de una inversión fuerte para mantener un contacto directo con los clientes en temas que nos puedan ayudar a mejorar como empresa, además los trabajadores también son invitados a presentar sus propuestas, ideas o recomendaciones que quieran realizarlas por ese medio. El fin del buzón de sugerencias es recibir ideas para mejorar los procedimientos y servicios ofrecidos por el Hotel, al no ser obligatorio dejar el nombre o identificarse para dejar un mensaje en el buzón nos proporciona que las personas se encuentren en mayor libertad para expresar sus ideas.

Hay que tomar en cuenta que el buzón de sugerencias no es un lugar donde todo lo que se escribe se cumpla, más bien debe existir un análisis para estudiar cada tema que se mencione para poder tomar acción a las recomendaciones presentadas. Para ello también sería adecuado que se presenten reuniones mensuales para tratar estos temas de propuestas de mejoramiento del desempeño, y a la vez en estas reuniones tratar los planes que fueron planificados con el fin de revisar si siguen siendo congruentes con el fin de tomar medidas.

## **Organización**

La organización está orientada a alcanzar objetivos, ya que está diseñada a conseguir los resultados planteados. En esta se propone la división del trabajo y asignar actividades a los colaboradores. Como definición para la organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo podemos mencionar que es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos involucrados en la ejecución y establecer relaciones entre ellos, otorgando atribuciones de cada uno, logrando que las personas trabajen con eficiencia, distribuyendo y agrupando las actividades de manera lógica. (Chiavenato, Introducción a La Teoría General De La Administración, 2004) Para ello identificamos las necesidades de desarrollo en la siguiente tabla:

**Tabla 26.** Necesidades de desarrollo en la Organización

<b>Número de Pregunta</b>	<b>Problema</b>	<b>Necesidad de Desarrollo</b>
1	El establecimiento no contiene una estructura organizacional	Establecer la estructura organizacional.
4-11	No se encuentra definida la autoridad, por lo cual el administrador asume todas las responsabilidades de cada área.	Designar a cada colaborador cuáles son sus responsabilidades.

**Fuente:** Elaboración propia

Para la pregunta 1, puede servir como referencia lo planteado en el apartado de Necesidades de desempeño en planeación, mientras que para la pregunta 4 y 11 se propone que se redacten manuales de las actividades que se desempeña en el Hotel, por ejemplo, el procedimiento para realizar el aseo de una habitación con el fin que este a la vez que permite al colaborador guiarse para cumplir de la mejor manera con su labor, también ayude al administrador a evaluar y corregir aquellas desviaciones que se presenten con el respaldo de los lineamientos que se tienen planteadas en el documento guía. Por lo cual se recomienda identificar los procesos y actividades que se desempeñan en el establecimiento con el fin de determinar y destinar los recursos y actividades necesarias para cada una de las actividades.

### **Integración de personal**

**Tabla 27.** Necesidades de desarrollo en la Integración de personal

<b>Número de Pregunta</b>	<b>Problema</b>	<b>Necesidad de Desarrollo</b>
5-6	No se cuenta con un programa de inducción al personal nuevo.	Inducción general de la empresa e inducción del puesto con explicación de sus funciones.

**Fuente:** Elaboración propia

Integrar al personal tiene como objetivo proporcionar a la empresa en todo momento el personal necesario, en cantidad como en calidad. Incluye dos grandes procesos que son los presentados en la siguiente tabla:

**Tabla 28.** Selección y acogida del personal

<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>SELECCIÓN EXTERNA</b>	Comprende desde la recepción de Hojas de vida, hasta la aceptación del candidato para su posterior incorporación a la organización.
<b>ACOGIDA</b>	Comienza con ponerse en contacto con el candidato, la firma del contrato, bienvenida y culmina hasta que el candidato concluya su período de prueba.

**Fuente:** (Castaño, 2005)

Es importante contar con un plan de integración para que el nuevo colaborador se integre en el ambiente interno de la organización y a la vez cuente con las herramientas necesarias (Castaño, 2005), se comprometa desde el primer día e incrementa el proceso de aprendizaje, de esta manera el colaborador tendrá una mejor adaptación y a la vez contribuirá más rápidamente a incrementar su productividad y encaminarse a cumplir los objetivos de la empresa.

Para ello se recomienda que al completar el proceso de contratación de personal la empresa debe prestar atención especial a su socialización ya que la socialización consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su puesto de trabajo. Se considera conveniente que el programa de integración de personal conste primeramente explicar la estructura organizacional del establecimiento, política salarial, canales de comunicación de la empresa, información general sobre normas de funcionamiento interno (control de asistencia, control de ausencias, hora de almuerzo, etc), prevención de riesgos laborales, explicación sobre préstamos y anticipos, entrega de carta de bienvenida a la empresa acompañada de información relevante, visita de introducción a las áreas de trabajo y presentar a los compañeros de trabajo. (Ureña López, 1999)

Posteriormente lo ideal sería una explicación sobre los objetivos del negocio, explicar el contenido del trabajo del nuevo colaborador con ayuda del texto guía sobre las funciones que desempeñan los colaboradores en el hotel que se mencionaba anteriormente. Por último, es importante evaluar el entrenamiento que se brinde para que el nuevo colaborador conozca sobre sus tareas cotidianas, esto se hará previamente a la incorporación definitiva a su puesto o realizar de forma simultánea. (Ureña López, 1999)

### **Dirección**

Se enfoca en poner en ejecutar las actividades, la dirección esta enlazada con la acción y va directamente relacionada con los recursos físicos como humanos de la empresa. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas en la orientación que se otorgue a las personas mediante una adecuada motivación, comunicación y habilidad de liderazgo. Dirigir significa entender e interpretar los planes y dar las instrucciones adecuadas para ejecutarlas de modo que se alcance con los objetivos establecidos. (Chiavenato, Introducción a La Teoría General De La Administración, 2004)

**Tabla 29.** Necesidades de desarrollo en la Dirección

<b>Número de Pregunta</b>	<b>Problema</b>	<b>Necesidad de Desarrollo</b>
4-12	Falta de motivación para el personal y debilidad en conocimientos para ser un líder.	Pulir las habilidades y técnicas de liderazgo con el fin de impulsar a los colaboradores hacia un propósito común.

**Fuente:** Elaboración propia

Para ello se recomienda tener conocimiento acerca de liderazgo, debido que A los miembros de un equipo de trabajo les inspira mayor confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder, ya que como definición el líder es la persona capaz de influir en las demás, hay que tomar en cuenta que una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. Se debe recalcar que existen líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional, en ocasiones resulta más determinante la formación y la experiencia que va adquiriendo el líder (Piconero, 2010), para ello hay técnicas de liderazgo que el líder debe conocer y ponerlas en práctica para ello se sugiere lo siguiente:

- Es importante asistir a seminarios sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre que hablen sobre el tema.
- Es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que corregir.
- “El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.” (Piconero, 2010)
- “Hay que favorecer que los empleados vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas. Se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la organización.” (Piconero, 2010)
- Para ejercer un buen liderazgo es importante conocer a fondo el terreno en el que uno se desenvuelve. Hay que recalcar que los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto ya que para eso existen los expertos, pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido. (Piconero, 2010)
- Un líder tiene habilidad para conducir equipos y consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común.
- Un líder tiene visión de futuro debido a que es una persona que mira al largo plazo, marcando objetivos que beneficien a la organización como cada uno de sus miembros. (Piconero, 2010)
- Un líder se anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. (Piconero, 2010)
- Un líder hace que las personas se identifiquen con los objetivos planteados y luchen por ellos con todas sus fuerzas. (Piconero, 2010)
- El líder es un verdadero ejemplo de entrega, entusiasmo y valentía. (Piconero, 2010)

Por otro lado, es importante que la persona que se encuentre al mando del Hotel conozca sobre las distintas maneras de motivar al personal por lo que se recomienda crear un plan motivacional y de incentivos a los colaboradores. Podría ser recompensas al verificar los estándares planteados en las guías de actividades del personal, en el caso que no se encuentre ningún inconveniente al revisar las actividades puede existir una recompensa.

También se sugiere que el Administrador del Hotel asista a capacitaciones que le ayuden a motivar a su personal de la manera más adecuada.

## Control

El control busca garantizar que los resultados se ajusten en su mayor posibilidad a los objetivos establecidos. La parte fundamental del control consiste en comprobar si la actividad consigue o no los resultados planteados. Se recomienda que como toda actividad experimenta alguna desviación o variación en su proceso, por ello es importante determinar los límites para que esta desviación sea aceptada como normal, ya que no toda variación necesita correcciones, solo aquellas que pasan los límites establecidos como normales, la acción correctiva busca que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretende realizar. (Chiavenato, Introducción a La Teoría General De La Administración, 2004)

**Tabla 30.** Necesidades de desarrollo de Control

<b>Número de Pregunta</b>	<b>Problema</b>	<b>Necesidad de Desarrollo</b>
1-3	Desconocimiento en control en la mayoría de las áreas del establecimiento y por ende carencia de límites que sean aceptables en el caso de aplicar un control	Crear documentos que nos permitan controlar, y estos planteen un límite con el fin de proponer hasta qué punto se considere aceptable aquellas desviaciones.

**Fuente:** Elaboración propia

En caso de que las variaciones sobre pasen los límites establecidos, es ideal corregir con la intención de perseguir el objetivo planteado previamente, para ello es importante que se revise los límites de manera periódica con el fin de corregir en el momento adecuado para lo cual se sugiere que podrían ser diaria, semanal, mensual trimestral o semestralmente de acuerdo con la actividad que se vaya a controlar.

Por ejemplo, se puede aplicar una rubrica para evaluar el desempeño de un colaborador en realizar el aseo de una habitación para ello la siguiente matriz puede servir como referencia:

**Tabla 31.** Evaluar el desempeño de una actividad  
**Hotel Residencial “El Viajero”**

<b>ACTIVIDAD: Limpiar y ordenar habitaciones</b>					
<b>Responsable:</b> _____					
	1Muy Insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Neutro	4 satisfecho	5 Muy satisfecho
Limpieza de polvo desde las superficies más altas					
Las paredes y superficies se encuentran sin manchas					
La cama se encuentra debidamente tendida					
La parte inferior de la cama se encuentra aseada					
El baño se encuentra totalmente limpio					
Las superficies del baño están aseadas y desinfectadas					
Hay papel higiénico, jabón, shampoo, y toallas en los lugares correspondientes					

**Fuente:** Elaboración propia

Aquí podemos establecer límites con el fin de determinar hasta que aspecto es tolerable.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- Los aspectos tratados en la encuesta dirigida al establecimiento del caso, nos puede servir como referencia para buscar el mejor desempeño de cualquier empresa, sin importar el giro del negocio o el tamaño de empresa que sea.
- El Hotel Residencial El Viajero se desenvuelve de manera empírica, por lo cual se presenta la propuesta de mejoramiento para que así el establecimiento le proporcione más formalidad a los aspectos por mejorar y de esa manera encaminar la empresa hacía donde se pretende llegar.
- El área en la que se presentó mayores aspectos por mejorar fue el control, ya que al ser una empresa de estructura familiar y emprendedora el control básicamente se basaba en la confianza y visualizar físicamente sin respaldo de algún documento.
- A pesar de las debilidades detectadas en la encuesta, Hotel El Viajero presenta un buen desempeño en los establecimientos que se dedican al mismo giro del negocio en el sector, razón por la cual al mejorar las áreas propuestas en el presente trabajo se pretende encaminarse hacia la excelencia organizacional que plantea Heinz Wehrich y Harold Koontz.
- La metodología utilizada en el presente trabajo proporcionada por Heinz Wehrich y Harold Koontz consiste en las funciones del administrador, adicionalmente se agrega la integración del personal.
- Se seleccionaron los aspectos a mejorar a base de los puntos claves donde el establecimiento presentaba mayores falencias en desempeño y necesidades de mejoramiento.
- Utilizando las recomendaciones propuestas, se dará una mayor formalidad al cumplimiento de objetivos de la empresa.

## 5.2 Recomendaciones

- La principal recomendación es aplicar la propuesta de mejoramiento, haciéndola conocer a todo el personal que esté involucrado en ella.
- Los ejemplos planteados en la propuesta de mejoramiento están sujetos a ajustes que el administrador considere necesarios de acuerdo con lo que se vaya encontrando en el día a día, por lo cual la propuesta de mejoramiento servirá como guía para que el administrador mejore el desempeño del negocio.
- Es recomendable comprender la intención de la propuesta de mejoramiento con el fin de dar el seguimiento de manera adecuada.
- Para planeación se recomienda plantear objetivos según su plazo (corto, mediano y largo plazo) y naturaleza, además respaldados en un documento en donde deben constar de manera clara, alcanzable y verificable.
- Para organización se recomienda definir a los responsables de las funciones según lo propuesto en el organigrama organizacional y en la descripción de las funciones.
- Para integración de personal se recomienda seguir el proceso planteado para la integrar colaboradores, contar con la inducción al personal además brindar las capacitaciones en las áreas que se deseen mejorar.
- Para dirección se recomienda seguir la tabla 20 de Propuesta para sugerencias acompañada de explicaciones no solamente de forma verbal, sino de manera escrita con un lenguaje claro, adecuado y formal. Adicionalmente el administrador debe pulir sus habilidades y técnicas de liderazgo con el fin de estimular a los colaboradores hacia un propósito en común.
- Para control se recomienda completar y dar seguimiento de manera continua a los parámetros de control planteados en la propuesta, siempre tomando en cuenta hasta qué punto es aceptable las desviaciones que pueden surgir en el momento de realizar el control.

## BIBLIOGRAFÍA

- Becerra Astudillo, F., Vega Ruiz, J., & Orellana Ulloa, M. (10 de Abril de 2021). *Impacto financiero del covid-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación*. Obtenido de [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/download/566/679/4966](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/download/566/679/4966).
- Cannice, M., Weihrich, H., & Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Castaño, R. (Noviembre de 2005). *La Gestión Integral De Recursos Humanos*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/b9b5a1e4ce2881528347fc2a720b5bb9.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a La Teoría General De La Administración*. México: The McGraw -Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Crespo, A. F. (2020). *Impacto económico en las empresas y el empleo por el COVID 19*. Obtenido de <https://www.epn.edu.ec/impacto-economico-en-las-empresas-y-el-empleo-por-el-covid-19/>
- D'Alessio Ipinza, F. (2004). *ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Estudiar Hostería Online. (2 de Junio de 2021). *¿Qué hace un Cocinero en un Hotel?* Obtenido de <https://estudiarhosteleria.es/hosteleria/que-hace-un-cocinero-en-un-hotel/>
- GES Formación. (18 de Abril de 2018). *4 funciones de una Camarera de Pisos profesional*. Obtenido de <https://www.gesformacion.edu.es/blog/funciones-de-una-camarera-de-pisos/>
- GES Formación. (28 de Febrero de 2018). *Funciones de una Recepcionista de Hotel: 5 tareas básicas*. Obtenido de <https://www.gesformacion.edu.es/blog/funciones-de-una-recepcionista-de-hotel-5-tareas-basicas/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. Mexico: McGraw-Hill.

- Navarrete Lozada, E. G. (15 de Enero de 2019). *IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE INVENTARIO EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de <http://ojstest.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/143/184>
- Neuvoo. (2017). *¿Qué hace un mesero?* Obtenido de <https://neuvoo.com.mx/neuvooPedia/es/mesero/#:~:text=Darle%20la%20bienvenida%20a%20los,lo%20platos%20o%20bebidas%20ofertadas>.
- Piconero, G. (2010). *Liderazgo empresarial*. Buenos Aires.
- QUITO TURISMO. (ABRIL de 2020). *INFORME TÉCNICO IMPACTO PANDEMIA COVID-19 EN EL SECTOR TURÍSTICO DE QUITO*. Obtenido de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202019-2023/Comisiones%20del%20Concejo%20Metropolitano/Turismo%20y%20Fiestas/2020/2020-10-29/Documentos%20para%20tratamiento/2%20Informe%20Quito%20Turismo/informe\\_t%C3%A9cnico\\_afectacion\\_covid19](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202019-2023/Comisiones%20del%20Concejo%20Metropolitano/Turismo%20y%20Fiestas/2020/2020-10-29/Documentos%20para%20tratamiento/2%20Informe%20Quito%20Turismo/informe_t%C3%A9cnico_afectacion_covid19)
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland. (s.f.). *Administración estratégica. TEORÍA Y CASOS*.
- Ureña López, A. E. (1999). *Programas de integración del personal de nuevo ingreso en la empresa*. La Rioja: Universidad de La Rioja.

