



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“El proceso administrativo y la toma de decisiones en el Gran Hotel Amazónico,  
de la ciudad de Puyo”**

---

**Autor:** Cárdenas Ávila, Escarleth Paola

**Tutor:** Dr. Mantilla Falcón, Luis Marcelo Mg.

**Ambato - Ecuador**

**2016**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Luis Marcelo, Mantilla Falcón con C.I.# 050164852-1 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRAN HOTEL AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE PUYO”**, desarrollado por Cárdenas Ávila Escarleth Paola, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidos en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Concejo directivo de la Facultad.

Ambato, Junio del 2016

TUTOR

Dr. Luis Marcelo Mantilla Falcón, Mg.

C.I. # 050164852-1

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Escarleth Paola Cárdenas Ávila, con C.I.# 160048195-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación; bajo el tema: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRAN HOTEL AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE PUYO ”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Junio del 2016

AUTORA



-----  
Escarleth Paola Cárdenas Ávila

C.I. # 160048195-4

## CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Amato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto de investigación, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de ese proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Junio del 2016

AUTORA



-----  
Escarleth Paola Cárdenas Ávila

C.I. # 160048195-4

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRAN HOTEL AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE PUYO”**, elaborado por Cárdenas Ávila Escarleth Paola, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio del 2016



Eco. Mg. Diego Proaño

**PRESIDENTE**



**MIEMBRO CALIFICADOR**



**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación la dedico a Dios que me ha dado la fortaleza de seguir adelante, depositando en mi confianza y amor para así alanzar mis metas, además se la dedico a mi hijo quien enciende mi vida cada vez que estoy por derrumbarme, el mismo que a pesar de su inocencia llena de alegría mi corazón, en forma especial a mi Padre que a pesar de no estar ya conmigo en forma física, lo llevo en mi mente y en mi corazón, por haber dejado buenos momentos y ser el mejor padre que una hija pueda tener, en quien me enfocado y en su honra le pido a Dios que me permita brindarle uno de mis logros.

Además quiero dedicarle a mi Tía Teresa Cárdenas, quien estuvo pendiente de mi desde el fallecimiento de mi padre, aunque ella con su partida también dejo un profundo vacío en mi corazón, sé que está muy feliz porque su sobrina preferida está cumpliendo sus sueños, con cariño y amor para ellos.

Escarleth Cárdenas A.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primeramente a Dios que me haya dado las fuerzas de voluntad el amor para estudiar esta Carrera, además quiero agradecer a mi madre por su apoyo moral así como económico quien en inicios de mi Carrera estuvo conmigo, así también por estar al cuidado de mi hijo en el último año de mis estudios.

Al papa de mi hijo por su apoyo tanto moral como económico, quien contribuyó para el logro de mis sueños, y a mis hermanos por ser mi fuente de motivación y así poder ser para ellos un ejemplo de superación.

Deseo presentar mi profundo y sincero agradecimiento a la Universidad, a mi querida Faculta de Contabilidad y Auditoría a mis maestros que compartieron sus sabias enseñanzas, a mi TutorDr. Marcelo Mantilla por su acompañamiento en el desarrollo y conclusión de este proyecto, y a todas las personas que me apoyaron para que este sueño se cumpla.

Escarleth Cárdenas A.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRAN HOTEL AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE PUYO”.

**AUTORA:** Escarleth Paola Cárdenas Ávila

**TUTOR:** Dr. Mantilla Falcón, Luis Marcelo Mg.

**FECHA:** Junio 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo Investigativo tiene como propósito fundamental responder a la problemática que se ha encontrado en el mismo, además de un cierto análisis del proceso administrativo y la incidencia en la toma de decisiones del GRAN HOTEL AMAZÓNICO. Uno de los puntos claves es que no posee un manual operativo del proceso administrativo, por lo cual la toma de decisiones ejecutadas no siempre es efectiva.

El proceso administrativo se lo analizo mediante una encuesta dirigido al Gerente-Administrador, y a quienes se consideran como accionistas, mismos que son elementos directamente involucrados con el problema de investigación, por lo que se analizó la manera en la que el personal está realizando las actividades y determinar si se está cumplimiento todo en cuanto a sus obligaciones.

Para la verificación de la hipótesis se lo realizó utilizando el método del checklist, con dos poblaciones, debido a que el trabajo no fue objeto al cálculo de la muestra debido a que el tamaño de la población investigada no fue numeroso, y se la pudo analizar en su totalidad y se concluye que el proceso administrativo si incide en la toma de decisiones de la empresa, además para solucionar el problema se propone realizar manual operativo del proceso administrativo, ayudando así a la toma de decisiones efectiva.



El aporte principal del presente trabajo, constituye en contribuir con la toma de decisiones efectivas del GRAN HOTEL AMAZÓNICO. Fomentar una adecuada gestión administrativa mediante un proceso administrativo eficaz y eficiente, con la finalidad de crear un ambiente laboral adecuado, y así mejorando la calidad del servicio prestado ya que este es uno de los objetivos principales de la empresa.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** PROCESO, PLANIFICACION, CONTROLAR, DIRECCIÓN, DECISIÓN.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**ACCOUNTING AND AUDIT CAREER**

**TOPIC:** "THE ADMINISTRATIVE PROCESS AND DECISION MAKING IN GRAND HOTEL AMAZON IN THE TOWM OF PUYO".

**AUTHOR:** Escarleth Paola Cárdenas Ávila

**TUTOR:** Dr. Mantilla Falcón, Luis Marcelo Mg.

**DATE:** June 2016

**ABSTRACT**

Investigative work is fundamental purpose answer to the problems found in it, along with some analysis of the administrative process and the impact on decision-making GRAN HOTEL AMAZON. One of the key points is that it does not have an operating manual administrative process, thus making decisions executed is not always effective.

The administrative process it analyzed by a survey directed to the Manager-Manager, and who are considered as shareholders themselves that are elements directly involved with the research problem, so how was analyzed in which staff are performing activities and determine if compliance is all about their obligations.

For verification of the hypothesis it was performed using the method of checklist, with two populations, because the work was not subject to the calculation of the sample because the size of the population studied it was not large, and is able to analyze in its entirety and it is concluded that the administrative process if it affects the decision making of the company, in addition to solve the problem it is proposed to make operational manual of the administrative process, helping to effective decision making.

The main contribution of this work is to contribute to making effective decisions GRAN HOTEL AMAZON. Promote appropriate administrative management through effective and efficient administrative process, in order to create an appropriate work environment, and thus improving the quality of service as this is one of the main objectives of the company.

**KEYWORDS:** PROCESS, PLANNING, CONTROL, MANAGEMENT, DECISION.

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

PÁGINAS PRELIMINARES	PÁGINA
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
a. Descripción y formulación del problema.....	3
a.1. Descripción y contextualización.....	3
a.2. Formulación y análisis crítico.....	7
b. Justificación.....	10
c. Objetivos.....	12
c.1. Objetivo general.....	12
c.2. Objetivos específicos.....	12
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>13</b>

MARCO TEÓRICO.....	13
a. Antecedentes investigativos.....	13
b. Fundamentación científico-técnica.....	23
Categorías Fundamentales.....	23
b.1 Marco Conceptual Variable independiente.....	26
b.2 Marco Conceptual Variable dependiente.....	42
c. Preguntas directrices y/o hipótesis.....	51
c.1. Preguntas directrices.....	51
c.2. Hipótesis.....	51
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>52</b>
METODOLOGÍA.....	52
a. Modalidad, enfoque de la investigación.....	52
a.1 Modalidad.....	52
a.2. Enfoque.....	54
a.3 Nivel de investigación.....	55
b. Población, muestra y unidad de investigación.....	56
b.1. Población.....	56
b.2. Muestra.....	57
b.3. Unidad de investigación.....	58
c. Operacionalización de variables.....	59
c.1 variable independiente.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
c.2. Variable dependiente.....	61
d. Descripción detallada del tratamiento de la información.....	62
d.1. Plan de recolección de la información.....	62
d.2. Plan de procesamiento de la información.....	64
d.3. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	64
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>66</b>
RESULTADOS.....	66
a. Principales resultados.....	66
a.1. Resultados.....	66

a.2.Verificación de la hipótesis .....	81
b. Limitaciones del estudio .....	84
c. Conclusiones .....	90
d. Recomendaciones.....	91
e. Propuesta .....	91
Referencias bibliográficas.....	96
Bibliografía .....	96
Anexos .....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1 Consittucion Gran Hotel Amazonico.....	57
Tabla 2 Variable Independiente: Proceso Administrativo .....	60
Tabla 3 Claridad de las funciones .....	67
Tabla 4 Conocimientos adecuados.....	68
Tabla 5 Reuniones para el crecimiento económico.....	72
Tabla 6 Cumplimientos de metas y objetivos .....	74
Tabla 7 Tiempo que se realizan las actividades .....	75
Tabla 8 Resultado del checklist sobe procedimiento administrativo VI.....	77
Tabla 9 Resultado del checklist sobe toma de decisiones VD .....	79
Tabla 10 Datos de la lista de chequeo.....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
GRÁFICO 1.1 Árbol de Problemas .....	7
GRÁFICO 2.1 Red de Categorías Conceptual.....	23
GRÁFICO 3 Constelación de las ideas.....	25
GRÁFICO 4 Proceso Administrativo .....	33
GRÁFICO 5 Actividades del proceso Administrativo.....	34
GRÁFICO 6 Proceso Administrativo .....	60
GRÁFICO 7 Toma de Decisiones .....	61
GRÁFICO 8 Claridad de las funciones.....	67
GRÁFICO 9 Conocimientos adecuados .....	69
GRÁFICO 10 Personal motivado .....	70
GRÁFICO 11 Personal motivado .....	71
GRÁFICO 12 Reuniones para el crecimiento.....	73
GRÁFICO 13 Cumplimientos de metas y objetivos.....	74
GRÁFICO 14 Tiempo que se realizan las actividades.....	75
GRÁFICO 15 Resultado del checklist sobre procedimiento administrativo VI .....	78
GRÁFICO 16 Resultado del checklist sobre toma de decisiones VD .....	80



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto busca hallar la incidencia que tiene el proceso administrativo en la toma de decisiones en la empresa GRAN HOTEL AMAZONICO de la ciudad de Puyo, por lo cual se analizara en primera instancia, cual es el conocimiento del personal administrativo de la empresa acerca del proceso administrativo y en que afecta respecto a la a toma de decisiones de empresa y además que opciones darían para mejorar la gestión administrativa del mismo. Lo esencial de esta investigación es que sea un medio de consulta para el apoyo en el área académica y empresarial pretendiendo que sea un instrumento de ayuda para la empresa y su toma de decisiones.

Respecto a la toma de decisiones de la empresa, no se está considerando el proceso administrativo previo de la misma, debido a este aspecto se plantea en este trabajo investigativo, con el fin de poder contribuir en su mejora. Por este motivo es necesario analizar cada uno de los componentes que incluyen el proceso administrativo, ya que teniendo este bien definido, claro y preciso, ayudaran al administrador a la toma de decisiones. A continuación indicaremos como se encuentra desarrollada la investigación:

En el **Capítulo I** se plantea, la problemática que vive la empresa GRAN HOTEL AMAZONICO de la ciudad de Puyo, esto a través del árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos de las cuales se genera la variable dependiente como la independiente, además se han planteado el objetivo general y los objetivos específicos que se presente alcanzar en nuestra investigación.

En el **Capítulo II** contiene, el marco teórico con la cual se respalda nuestra investigación, en este se cita las referencias de los autores según las normas APA de los autores con sus teorías que nos ayudan al mejor diseño y desarrollo de la investigación además nos servirá para la justificación de la hipótesis.

En el **Capítulo III** contiene, la metodología de la investigación y se estudia directamente de la Empresa GRAN HOTEL AMAZONICO de la ciudad de Puyo, así mismo se determina el tipo de investigación y la hipótesis que se va a comprobar del

tema que relativamente no se ha investigado, se determinó la población de estudio además se halló las población a estudiar.

En el **Capítulo IV** trata, las preguntas que va a conformar la entrevista la población y muestra que va hacer entrevistada además la tabla que refleja los resultados obtenidos, absolutos y relativos con un gráfico que ayuda a un mejor análisis e interpretación de resultados, y determina las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en el capítulo IV para mejorar el proceso administrativo y la toma de decisiones de la empresa, además se desarrolla la propuesta que encamina a la aplicación del proceso administrativo para que mejore la toma de decisiones de le empresa GRAN HOTEL AMAZONICO.

## CAPÍTULO I

### ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### a. Descripción y formulación del problema

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRAN HOTEL AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE PUYO”.

#### a.1. Descripción y contextualización

El país en el aspecto económico desde hace varios años atrás está sometido a constantes cambios, debido a que cada día surgen nuevas tecnologías y métodos de trabajo, dejando poco tiempo para adaptarse a tales condiciones; Según Lema (2012),”. Por lo que las empresas no consideran la importancia de estos cambios tecnológicos, que en el transcurso del tiempo pueden repercutir ya sea en el crecimiento económico o quiebre de las mismas”.

Cabuya (2010) afirma que: “El trabajo se lo clasifica en cuatro categorías de acuerdo con la capacidad específica requerida por el trabajador según la jerarquía de la organización; iniciativa, decisión, coordinación, control y ejecución”. Razón por la cual varias personas migran a otros países para así brindarles un futuro mejor a sus familias, debido a las exigencias del campo laboral actual, convirtiéndose este en un factor de impedimento al comercio nacional, ya que las personas se encuentran trabajando para otros países, así mismo existen personas emprendedoras con actitud y aptitud, pero no disponen del capital necesario para crear su propio negocio y por ende incrementar más fuentes de trabajo para los ecuatorianos.

Esto se debe a que existe altas tasas de interés en los bancos y cooperativas de ahorro y crédito, por lo que los posibles emprendedores encuentran obstáculos para realizar préstamos y así fomentar el comercio, sin embargo las organizaciones de hoy deben afrontar grandes retos y barreras, para lo cual deberán fijarse metas factibles, contando solo con sus recursos.

La Administración de Recursos Humanos se entiende como “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa”.(Dessler, 2001). Por lo que el recurso humano es primordial en la administración pues debe adoptar una conducta que permita lograr el crecimiento continuo en la empresa, fundamentando las bases de su éxito futuro, con herramientas claves como: personal calificado, financiamiento de sus operaciones y la ejecución administrativa.

La aplicación de procedimientos administrativos constituye una herramienta, para detectar deficiencias o fallas en la toma de decisiones, y así poder evaluar el grado de eficiencia y eficacia. El Proceso administrativo según (Rodríguez, 2008) “es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa”, en base al pensamiento crítico del autor, se puede decir que se requiere verificar el cumplimiento de las funciones fundamentales de la ciencia administrativa. Por tanto los administradores y gerentes proporcionarán información clara y veraz en cuanto al desarrollo de las actividades que se realizan antes de incurrir en futuras tomas de decisiones.

Rodrigo Tamayo, presidente de la Asociación de Hoteleros de Pastaza, en diálogo con el medio de comunicación, indicó que en este último feriado el sector hotelero incrementó sus ingresos a comparación del año anterior.

Además, realizó un llamado a las autoridades de turno, para que trabajen más por el Turismo de Pastaza, con la finalidad que los turistas continúen llegando a esta provincia amazónica, que tiene mucho que ofrecer.

Así mismo dejó saber que se tiene que trabajar mucho por el Turismo en Pastaza, para lo cual las autoridades deberán realizar una planificación mínimo de 15 años, con la finalidad de ir realizando nuevos atractivos turísticos cada año, para que el ciudadano de otras provincias, siempre pueda regresar.

La principal competencia existente en la provincia de Pastaza son: Hotel Araucano, LF Hotel, Hotel Maleny Inn, Hotel Oro Negro, Hotel France Inn, • HOTEL MILENIUM, Hotel Colonial, Hostal El Jardín, Hostería Finca El Pigual, Hostería Turingia, Hostal Kanoas, mismas que el transcurso de su creación, debido a los años que llevan de servicio y

por la calidad que las resalta han creado liderazgo en el sector hotelero en la provincia de Pastaza. Sin embargo el hotel que se investigo aplica estrategias de negocios las cuales se espera que a futuro permitan seguir incrementando la venta de sus servicios mejorando a la par la calidad del mismo, contando con unos adecuados procedimientos organizacionales, mismos que aseguren la utilización eficiente de recursos, logrando así mejorar las actividades diarias realizadas. Según Real Academia Española (RAE, 2014) "la eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera".

Según Maldonado (2011) la eficacia "es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad". Cuando se habla de eficiencia operacional se refiere al logro de los resultados esperados pero relacionados con los sistemas de entrega de los bienes y servicios producidos y al rendimiento y eficiencia de dichos sistemas. La eficacia organizacional, es un concepto aún más amplio y se refiere a la capacidad total de la entidad y las interacciones dentro de la planificación estratégica, estructuras y procesos administrativos y los recursos humanos y financieros, todos en relación con las metas de la organización y el ambiente externo.

En el Gran Hotel Amazónico, está ubicado en la ciudad de Puyo, en la Av. Atahualpa y Ceslao Marín, su principal objeto social es brindar alojamiento con excelencia en servicio al cliente; para poder proporcionar a sus huéspedes el más elevado valor percibido. Pese a ser una ciudad turística, el hotel no cuenta con una gestión operativa, puesto que el personal que labora no tiene claro cuáles son los procedimientos que deben realizar en la ejecución habitual de sus actividades, convirtiéndose este en un factor incidente para el mal uso de recursos tanto humanos como materiales, lo cual también provoca en el personal tiempos ociosos.

Mismo que está constituido por: Gerente-Administrador, Contador, 2 Recepcionistas, Camarera y 3 Accionistas. Su horario de atención debido a su actividad principal, son las 24:00 horas diarias. Los precios que ofrecen son sumamente cómodos, después de haber analizado la competencia existente, el sector y la ubicación en el que se encuentra, se estableció el precio justo por los servicios otorgados a sus clientes, considerando la calidad del mismo.

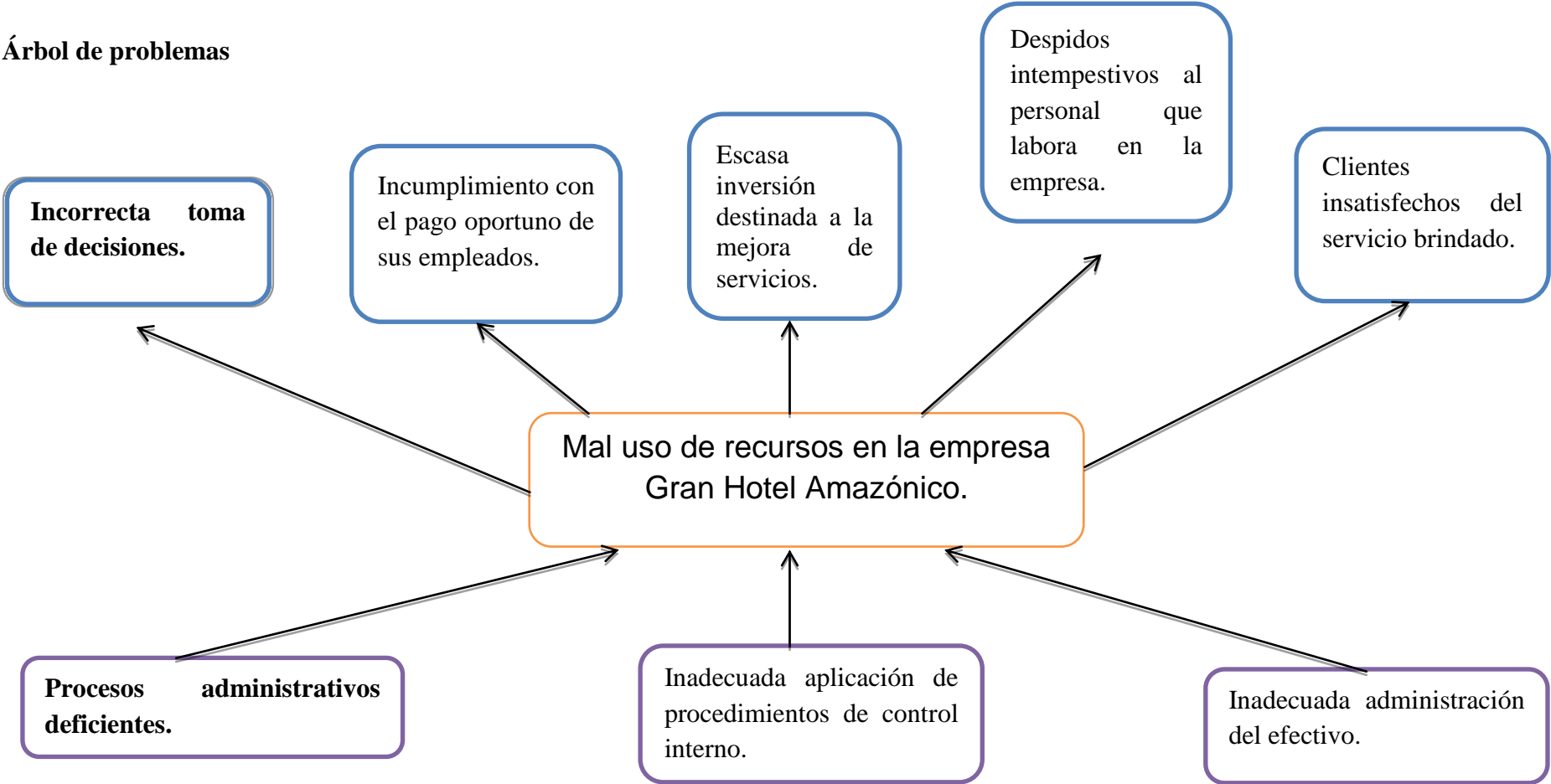
Los servicios de alojamiento con los que dispone el hotel son: baño privado, agua caliente, televisión por cable, teléfono, servicio de restaurante, servicio de lavado y planchado, servicio de fax y; garaje.

Sin embargo el problema existente en el hotel es el deficiente proceso administrativo, referentes a las funciones que realiza el administrador encargado, debido que la propietaria no lo dirige personalmente, lo que ha ocasionado vulnerabilidad en la toma de decisiones, lo que ha ocasionado que los recursos existente no sean adecuadamente aprovechados, provocando así; una escasa inversión destinada a la mejora de servicios e incluso el incumplimiento con el pago oportuno de sus empleados, mismos que en forma general no disponen de reglamentos a los cuales sujetarse para realizar su trabajo.

Según Fayol (1961) plantea “el control consiste en asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas”, y otros (DHicks, 1989; Goldratt, 1995; Stoner, 1995; Pérez, 1991; Freije, 1993; Illescas, 1993; Lorino, 1993; Rey, 1995) lo enriquecieron con el cursar del tiempo, reconociendo la relación que existe entre el control y las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del desempeño o mejora.

**a.2. Formulación y análisis crítico**

**Árbol de problemas**



**GRAFICO 1.1** Árbol de Problemas

**Elaborado por:** Cárdenas, P (2016)

## **Relación causa – efecto**

La búsqueda del eficiente uso de insumos pertenecientes al Gran Hotel Amazónico, ha sido uno de los objetivos empresariales más fundamental del hotel, puesto a que los trabajadores que se encuentran laborando en el mismo únicamente se centran en las funciones que deben realizar sin tomar en consideración posible optimización de recursos ya que sin importar que exista o no demanda de servicios ellos perciben su sueldo mensualmente. Ante este escenario es importante acatar que la propietaria no lo administra directamente, debido a razones personales por la cual se encuentra fuera del país, considerando así uno de los factores más esenciales por la cual pudiese ocurrir esta eventualidad.

Uno de los factores que actualmente ha demostrado tener gran incidencia en el eficiente uso de insumos del Gran hotel amazónico es el deficiente proceso administrativo con el que cuenta la empresa, puesto que son un conjunto de pasos que deben llevar a cabo los miembros de una organización para así lograr las metas, objetivos establecidos por la misma, sean estos determinados a corto, mediano o largo plazo, de tal forma cuando dicho proceso no se tiene claramente definido no se podrá lograr lo esperado, causando así el ineficiente uso de insumos en la empresa.

En este sentido la inadecuada aplicación de procedimientos de control interno puede considerarse una de las principales causas. De hecho cuando no existe un control permanente que permita supervisar si se están cumpliendo los objetivos y metas establecidos es imposible promover el desarrollo organizacional y por ende no se logra la mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones. Ya que los empleados no están permanentemente bajo la supervisión, puede valorar y analizar la calidad del trabajo que están realizando, sintiendo así la poca necesidad de esforzarse por mejorar en las actividades o funciones que realizan diariamente, perjudicado así el cumplimiento de objetivos y metas debido a la falta de aplicación de procedimientos de control interno por parte del administrador.

Otros de los motivos que influyen directamente se relacionan con la inadecuada administración del efectivo, cabe recalcar que la persona encargada de su administración no es el propietario, por ende no se conoce realmente cuanto son los



ingresos mensuales que tiene el Hotel; ya que no existe un detalle determinado de los clientes que ingresan y los gastos que han incurrido, es así que no se conoce con exactitud los ingresos con los que cuenta la empresa; así también se realizan compras innecesarias, misma situación manifestada por la dueña del Gran Hotel Amazónico a través de una conversación vía telefónica.

En relación con los efectos la incorrecta toma de decisiones se da debido a que el administrador deben elegir entre varias opciones para así poder optar por la que se considere más conveniente, de tal forma que al no analizarlo correctamente no se podrán cumplir los objetivos planteados, ya que en el transcurso del tiempo se puede determinar si las decisiones tomadas cumplieron las necesidades que se necesitaban satisfacer. Y también debido a la preocupación existente en la empresa, la administradora supo manifestar que durante las últimas situaciones dadas ha tomado decisiones espontáneas, es decir; sin analizar todas las alternativas existentes por lo cual se considera que estos no han sido los procedimientos idóneos previo a la toma de decisiones que la empresa ha estado realizando.

De la misma manera la incorrecta toma de decisiones ha ocasionado el incumplimiento con el pago oportuno de sus empleados, debido a la falta de liquidez existente, para los cuales se debería considerar la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo. La supervivencia de un negocio en un mercado tan competitivo como el actual depende de los esfuerzos que cada empresa oriente a la búsqueda consecutiva de mantener en un excelente ambiente laboral a sus trabajadores y lógicamente se debe cumplir con el pago oportuno de los mismos debido a la contribución legal su trabajo realizado.

Si bien es cierto el uso ineficiente de insumos es un efecto que influye directamente al Gran Hotel Amazónico, también repercute en la escasa inversión destinada a la mejora de servicios por tratarse de uno de los principales alojamientos de los turistas que visitan la ciudad del Puyo. En otra la despreocupación puesta del administrador en cuanto a la mejora de servicios es una situación que influye directamente en las

futuras preferencias de los clientes en acudir a otros hoteles que si cumplan con las necesidades y expectativas de los mismos.

Otro de los efectos ocasionados son los despidos intempestivos al personal que labora en la empresa, debido a que no existe liquidez para cubrir con los pagos a los empleados, constituyéndose en una forma ilegal de terminar una relación laboral, es decir; no está prevista en la ley, por lo cual trae consigo la “liquidación”, de tal manera a la larga puede considerarse futuros problemas judiciales en caso de haber demandas realizadas por los ex trabajadores.

Así también la incorrecta toma de decisiones ha ocasionado la insatisfacción de los clientes, lo cual afecta directamente al prestigio de la empresa y por ende a sus ingresos, ya que los mismos optarán por otras empresas, buscando así satisfacer sus necesidades ya sean personales familiares o laborales, situaciones que influirán directamente con los objetivos planteados.

## **b. Justificación**

La presente investigación realizada al Gran Hotel Amazónico de la ciudad de Puyo, es de gran utilidad ya que el antes mencionado hotel nunca ha realizado un examen sistemático y profesional, con la finalidad de evaluar la gestión operativa e identificar con claridad las falencias que afectan directamente a la incorrecta toma de decisiones.

Por lo cual se logrará identificar con claridad las decisiones relaciones con los objetivos y metas, por tal razón permitirá así facilitar al administrador determinar de la manera más eficaz y eficiente el uso adecuado de los insumos tanto humanos como materiales.

Por tanto identificados ya las errores administrativos y del personal más concurrentes, se reorganizará las funciones determinadas para cada uno de ellos logrando así un adecuado ambiente de trabajo, y por ende el servicio proporcionado a los clientes será el más adecuado, por lo que se sentirán satisfechos de haber

preferido los servicios del Gran Hotel Amazónico, el administrador también podrá dar resultados esperados a sus accionistas, que a pesar de estar fuera del alcance del mismo por diversas situaciones personales, podrán palpar claramente las mejoras del mismo con los resultados económicos.

Así se pretende contribuir a los accionistas y directamente al gerente-administrador, la ayuda previa a la toma de decisiones de su administración al proponer recomendaciones para así aumentar al crecimiento del hotel, al maximizar la relación costo – beneficio en cada una de las actividades a realizarse, de igual manera se pretende motivar al personal para la contribución referente al cumplimiento de las estrategias del hotel ya implantadas, y que tenga la capacidad de comunicar de manera eficiente y oportuna sus resultados.

Uno de los motivos fundamentales es que en la provincia de Pastaza en temporadas altas existe excesiva demanda de servicios, por lo que el hotel debe estar preparado en todos los aspectos posibles para brindar así a sus clientes los mejores servicios, los mismos que se sientan satisfechos y decidan optar por sus servicios en caso de necesitarlos, logrando la preferencia en diversas ocasiones ya sean por motivos turísticos o personales, obteniendo resultados óptimos en sus utilidades.

Además es viable la investigación ya que existe acceso a toda información necesaria para que de esta manera no haya obstáculos para su elaboración, así también se cuenta con el apoyo directo del gerente-administrador, comprometiéndose a aceptar todos los comentarios y recomendaciones críticos en cuanto al personal y las metas, objetivos planteados en un periodo determinado.

Por otro lado esta investigación será trascendente en el transcurso del tiempo ya que el gerente-administrador, se compromete a hacer cumplir en su totalidad las recomendaciones dadas, para así poder obtener un buen funcionamiento de las actividades realizadas en el transcurso normal del hotel.

En el plano teórico la presente investigación está dada en base científica, misma que se puede encontrar en los repositorios de la universidad, documentos confiables de sitios web, los cuales han sido analizados comparativamente antes de ser citados.

### **c. Objetivos**

#### **c.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia del proceso administrado en la Toma de Decisiones del Gran Hotel Amazónico de la ciudad de Puyo, para el mejoramiento de la Gestión Administrativa.

#### **c.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el proceso administrativo que aplica el Gran Hotel Amazónica para la toma de decisiones.
- Evaluar el tipo de decisiones que se toman en el Gran Hotel Amazónico para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Proponer una alternativa de solución adecuada para mejorar la toma decisiones del Gran Hotel Amazónico mediante la implantación de un manual operativo del proceso administrativo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### a. Antecedentes investigativos

En lo referente al presente tema se han encontrado los siguientes contenidos de investigación.

Henri Fayol(1916)francés, es para algunos el autor más distinguido de la “teoría administrativa”. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). En efecto se le considera el padre del proceso administrativo y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

En este sentido uno de los primeros trabajos de Henri Fayol (1916) publicó el libro "Administration industrielle et générale" (Administración industrial y general).En el cual establece la teoría "el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo". El libro comprendía sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

De igual manera el autor considera que el proceso administrativo identifica cinco reglas o **deberes de la administración:**

1. Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.
2. Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
3. Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
4. Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
5. Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Según Henry L. Gantt (1901) Propuso la selección científica de los trabajadores y una “cooperación armónica” entre ellos y la administración. Desarrolló la gráfica que lleva su nombre. Insistió en la necesidad de la capacitación, puesto que desde ahí radica una visión más clara de los procedimientos organizacionales.

Según Ango(1997)en su investigación “Manual de procedimientos de auditoría interna del banco central del Ecuador” menciona que los procedimientos organizacionales constituyen normas de orientación que regulan, guían y limitan las acciones, formulando una metodología de carácter general, capaz de asegurar uniformidad en la ejecución de actividades similares, llevadas a cabo por diferentes personas grupos o unidades.

Según Lozada y Mazón(1996)en su trabajo de investigación “Políticas Y Procedimientos De Control Interno Para Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas”, afirmo que los procedimientos de control son aquellos procedimientos adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Según Jenny Dávila (2005) en su investigación “Manual De Funciones y Procedimientos Para Mejorar El Desempeño De Actividades En La Empresa Industria Metálica Cepeda De La Ciudad de Ambato”, menciona que los objetivos de los procedimientos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto sus empleados como los jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente.

Con respecto a otros trabajos de grado efectuados sobre la temática, sobresale aquel realizado por Torres(2010)denominado “Los Procedimientos Organizacionales Y Su Repercusión En La Toma De Decisiones En Jursa Part Compañía Limitada En El Primer Semestre 2009”, cuyo principal propósito fue: “analizar la gestión operativa provocada por los procedimientos organizacionales y la toma de decisiones, para así,

con la información resultante, elaborar propuestas que contribuyeran a la solución de los problemas de toma de decisiones con las que contaba dicha compañía”.

Esta investigación se realizó mediante un profundo trabajo de campo usando la técnica de observación a través del Chi-cuadrado.

En él, las conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes: a) “La empresa Jursa Part no cuenta con procedimientos definidos de forma clara y oportuna para el desarrollo de procesos eficientes y eficaces, y esto causa que existan muchos desaciertos y se cometa muchos errores que afectan directamente al buen desenvolvimiento de los departamentos de la empresa”; b) “El personal contratado por la empresa no cumple con el perfil idóneo que se requiere para su efecto de trabajo, no es capacitado de forma continua, obteniendo como resultado procesos que no son eficientes ni eficaces”; c) “El personal de cada área o departamento no posee los conocimientos deficientes para efectuar las tareas encomendadas, o muchas de las veces se lo realiza de manera empírica, esto se debe a que no se formaliza la asignación de actividades a través de la delegación de funciones por escrito”, d) “Las decisiones que se tomen en la empresa en su mayor parte no son las más oportunas y adecuadas, ya que no se cuenta con información pertinente y veraz, esto es porque el personal no realiza correctamente sus actividades y que no dispone de procesos organizacionales que describan claramente el desarrollo de sus tareas”.

En lo que respecta a la Región Sierra, es fundamental mencionar la tesis titulada “Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016”, la cual fue elaborada por Almeida Ayala(2011) con la finalidad de: a) “desarrollar una planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba, que le permitan a la institución lograr una gestión eficiente y un desarrollo sostenido y controlado para competir en el sistema financiero”; b) “Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa Chimborazo, aplicando la herramienta FODA, para conocer la situación actual en que se encuentra la institución frente a las demás cooperativas”; c) “Diseñar un modelo de gestión estratégica, que permita establecer los lineamientos, y objetivos adecuados para que

la organización enrumbe su camino hacia el futuro”; d) “Definir proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la situación actual de la Cooperativa Chimborazo y lograr eficiencia en su gestión”.

Esta investigación se realizó mediante un profundo trabajo de campo Investigación bibliográfica y documental, usando la técnica de observación a través del Chi-cuadrado.

Al concluir esta tesis el autor se dispone a formular las siguientes conclusiones: a) “La Cooperativa no posee una planificación estratégica, es muy necesaria hoy en día para poder saber a dónde quiere llegar, lo que ocasiona que no pueda tomar acciones eficientes y efectivas para su desarrollo”; b) “Con el diagnóstico situacional se determinó las debilidades, fortalezas de la entidad, debido a la crisis financiera que se atraviesa a nivel mundial la cual afecta directamente, esto conlleva a que las personas no posean efectivo para cubrir sus necesidades básicas por la inflación, ocasionando menos dinero para ahorro y responsabilidad crediticia”; c) “En la planeación estratégica de la entidad se replantearon los principios corporativos para que estén más acordes a lo que dé sea alcanzar la cooperativa para un desarrollo sostenible y sobre todo que sean medibles y realizables”; d) “Con el desarrollo del cuadro de mando integral se determinaron iniciativas estratégicas, se priorizaron teniendo de esto, proyectos de corto, mediano y largo plazo. Siendo los de corto plazo los más necesarios y urgentes para la institución”.

Así también es fundamental mencionar la tesis titulada “Sistema Gerencial De Desempeño Para Toma De Decisiones” elaborada por: Gaibor Galarza(2011), esta investigación se empleó los siguientes los objetivos: a) “El objetivo general de este proyecto es analizar, diseñar e implementar una herramienta (software) gerencial de desempeño que nos permita llevar a cabo el plan estratégico de la organización, realizar la evaluación las estrategias basadas en Proyectos y generar su respectivos informes para inmediatas o futuras tomas de decisiones”; b) “Hacer un relevamiento de procesos que alimenten con información veraz al sistema; c) “De terminar “los factores que inciden en la toma de decisión”; d) “Evaluar el impacto que ofrecerá el uso de esta herramienta en la toma de decisiones en usuarios y en los objetivos de sus respectivas aéreas en función de Proyectos”.



Esta investigación se realizó a través de un profundo trabajo de campo usando la técnica de observación a través del check list.

Al final de la investigación el autor se permite formular las siguientes conclusiones:

a) ARGOSGEST permite el seguimiento de los diferentes Proyectos que se contemplan en apuntalar al Plan Estratégico de una Empresa, permitiendo visualizar a través de reportes con indicadores el avance o beneficio que podrán dar soporte a toma de decisiones importantes para cumplir los objetivos del Plan; b) Los Líderes de Proyectos podrán tener control sobre sus Proyectos y sobre las personas que están ejecutando las actividades, haciendo un análisis del seguimiento del desempeño que estos llevan en función de sus actividades correspondientes, permitiendo gestionar y estimular el trabajo del grupo en pos de alcanzar a tiempo y a la culminación total de un Proyecto”; c) “El Permitir tener el alcance, para las micro, pequeñas y medianas empresas que no manejan una gran cantidad de información, de tener un software sin costo como es la de usar un entorno Linux con una versión gratuita de la base de datos más robusta existente como es Oracle en su versión Express, permite ampliar el horizonte a tecnologías más de punta y que estas ayuden a la gestión y crecimiento de estas empresas en mención”; d) “Este proyecto como resultado de los temas vistos en el seminario, manifiesta el nivel con que los estudiantes buscan nuevas formas de emprendimiento con herramientas robustas y de corte libre, para el beneficio del individuo además de la sociedad a nivel del sector empresarial y comunitario”.

En lo que corresponde a México es importante mencionar la tesis titulada “Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones”, la cual fue elaborada por, Almaraz Rodríguez (2007), esta investigación se empleó los siguientes los objetivos: a) “Proporcionar un esquema operativo a las organizaciones estudiadas que les permita mejorar y eficiente el proceso de toma de decisiones por parte de los administradores”, b) “Elaborar estudio correlacionar de los principales factores que intervienen en los procesos decisorios dentro de organizaciones de diferentes tamaños y sectores”, c) “Determinar el perfil actual que tienen los administradores dentro de las organizaciones estudiadas, basado en su liderazgo, conocimientos administrativos y conocimientos del negocio y entorno”, d) “Demostrar mediante la investigación cuantitativa que el comportamiento que adoptan los responsables de la toma de

decisiones al enfrentar y resolver problemas es similar en las organizaciones estudiadas”.

Esta investigación fue realizada a través de la selección de diversas empresas de las ciudades del estado de Guanajuato: León y Celaya y del estado de Querétaro. No se aplicó una técnica estadística específica de muestreo puesto que el estudio se centra exclusivamente a las organizaciones objeto de estudio y cuyo esquema propuesto de operación, conclusiones y recomendaciones solo aplica para estas.

Al concluir esta tesis el autor se dispone a formular las siguientes conclusiones: a) “En el estudio de campo realizado, se entregaron un total de 304 cuestionarios, habiendo recibido y analizado 247, con esto se tuvo una tasa de respuesta del 81.3%. Las principales conclusiones de este proyecto de investigación se dividen en tres partes: en cuanto al proceso de toma de decisiones, en cuanto a la situación actual de las empresas y en cuanto a los factores evaluados en la presente investigación”; b) “El proceso de toma de decisiones en las organizaciones actuales es muy similar, podríamos decir que se encuentran estandarizados inclusive sistemas de gestión, por ejemplo el de calidad, anteriormente sólo era de las empresas manufactureras y en la actualidad se encuentran implementados en organizaciones de tipo educativa y gubernamental”, c) “Debido a la —era de comunicación que estamos viviendo ya sea por el Internet, celulares u otros medios de comunicación tradicionales los tomadores de decisiones tienen mayor cantidad de información con la cual pueden soportar su decisiones y con lo cual las posibilidades de éxito también aumentan”.

En lo que corresponde a Venezuela es importante mencionar la tesis titulada “Análisis De La Información Administrativa Para La Toma De Decisiones Tácticas”, elaborada por: Ruíz (2005); esta investigación se empleó los siguientes los objetivos: a) “Analizar la información administrativa para la toma de decisiones tácticas”, b) “Describir el efecto de la información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo”, c) “Explicar el proceso de toma de decisiones tácticas”, c) “Identificar las principales tendencias que han propiciado cambios en los sistemas de información para lograr una adecuada toma de decisiones”, d) “Analizar las principales decisiones a corto plazo en la administración”.

La investigación realizada es de tipo documental, por cuanto se basa en la búsqueda y análisis de información de fuentes bibliográficas de distintos autores, relacionados al tema.

Al concluir esta tesis la autora se dispone a formular las siguientes conclusiones: a) “El proceso de toma de decisiones dentro de las organizaciones, cobra vital importancia dado que ello depende el conjunto de planes, acciones o estrategias de la empresa, así como también de manera indirecta el planteamiento de objetivos y metas”; b) “El uso de herramientas tecnológicas que proporcionan soporte al proceso de toma de decisiones, permite a las empresas obtener ventajas competitivas como consecuencia de la agilización del proceso, además de que repercutirá de manera notable en el rendimiento general de la organización”; c) “El hecho de que el tomador de decisiones obtenga de una misma fuente la información necesaria para determinar el conjunto de acciones a tomar, otorga un beneficio extra contra aquel que no cuenta con este recurso y deba invertir más tiempo del necesario para recabar información, analizarla e interpretarla, en el sentido de que contará en mayor medida con el recurso más importante para la organización, el tiempo”; d) “Un sistema de información administrativa puede ser, en muchos casos, muy valiosos y producir beneficios y ahorros de costos junto a 34 35 habituales beneficios intangibles asociados con el aumento de la eficiencia en la toma de decisiones”; e) “La toma de decisiones es una actividad crítica dentro de las organizaciones, y es por esto que de ello depende, en gran medida, el éxito que en un momento dado la organización pueda alcanzar”; f) “Todo gerente debe recurrir a la información que genera la contabilidad administrativa, tanto cuantitativa como cualitativa, para tomar una buena decisión”; g) “La contabilidad administrativa es bien importante para la organización porque es el mejor sistema de información cuantitativo, constituyendo un supra sistema. Es una herramienta intrínsecamente informativa que facilita el proceso administrativo y la toma de decisiones tanto internas como externas”, h) “Se debe tomar en consideración tanto la información contable y administrativa como factores internos, entre los cuales aparece la tecnología, líneas de producción, calidad, recursos humanos, tipos de empresa y factores externos como competitividad, inflación, mercado, entre otros”.

A nivel de Europa, Madrid es fundamental mencionar la tesis titulada ““Aplicación De Reingeniería De Procesos Administrativos Smc Corporation Madrid, S.A. de C.V.”, elaborada por: González Olivia (2011), esta investigación se empleó los siguientes los objetivos: a) “Proponer un nuevo procedimiento de ventas de mostrador con el fin de lograr que se acepten pagos en efectivo. Lo cual permita el control del dinero y elimine el riesgo de malos manejos”; b) “Realizar el proceso de ventas de contado en el cual se reduzca el tiempo de venta, exista simplicidad del trámite y efectividad en el servicio. Evitando triangular el procedimiento con las oficinas corporativas”; c) “Poder brindar a nuestros clientes potenciales un servicio de calidad, logrando su satisfacción para evitar que busquen otras opciones de compra”.

El tipo de investigación realizado fue documental, descriptivo; la recolección de fuentes primarias se llevó a cabo mediante consulta de bibliografía acerca de reingeniería y artículos en la base de datos EBSCO.

En la investigación ya antes mencionada la autor considera las siguientes conclusiones: a) “Ahora más que nunca los mercados nacionales e internacionales son más agresivos, la competencia entre las empresas evoluciona, lo que originalmente solo era producir un producto diferente, ahora va migrando a calidad, aseguramiento de la calidad, calidad orientada al cliente; entender a los clientes se ha vuelto un aspecto de suma relevancia”, b) “En este sentido la brecha de una ventaja competitiva entre empresas del mismo ramo se acorta en tiempo, por lo que se las empresas deben estar cuestionándose constantemente, si están haciendo las cosas bien, y como las harían mejor”; c) “Una prueba de ello es el resultado de esta investigación, que muestra que un solo procedimiento tiene un impacto enorme y que puede ser parte fundamental del éxito de una empresa y el fracaso de otra compitiendo en el mismo mercado”; d) “Los procedimientos son la base de los negocios y deben atenderse su con la prontitud con la que evoluciona la empresa. La reingeniería de procesos es una herramienta que nos puede ayudar a trabajar”; e) “La reingeniería es un método mediante el cual se rediseñan fundamentalmente los procesos principales del negocio de principio a fin, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente para alcanzar mejoras tales como costos, calidad, servicio y rapidez”; f) “La reingeniería se olvida de las tareas, divisiones, áreas, estructura y personal de la empresa por donde fluye el proceso y lo observa

completo, de principio a fin. Desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener un valor para el cliente”; g) “Por último la actualización de los procesos facilita la mejora continua al tener siempre los procedimientos vigentes, la reducción de horas hombre en la simplificación de 39 procesos permite asignar este tiempo en procesos que generen valor agregado al producto y servicio”.

Es indispensable mencionar el artículo “Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones” de Macías Cortés (2003), en la cual los autores “estudian cómo la comunicación influye en el proceso de toma de decisiones en los grupos pequeños”. Por lo tanto se habla de la comunicación; de las funciones de la comunicación; de qué consiste el proceso de toma de decisiones, cuáles son sus requerimientos, qué son las restricciones sociales que limitan las decisiones efectivas.

Cabe destacar el artículo “Proceso Académico-Administrativo del Investigador: estudio de un caso” de Marín Portillo y Atencio Cárdenas (2008), en la cual los autores tienen como objetivo analizar el proceso académico-administrativo de la Revista Venezolana de Gerencia, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, fundamentado en las “teorías de Koontz y Weihrich sobre la planificación, organización, dirección y control”.

En el mismo año es importante destacar el artículo “Coste-efectividad e impacto presupuestario en la toma de decisiones” de Carmelo Juárez-Castelló, Ibeas(2008) en la cual los autores difieren la aplicación correcta o incorrecta de la toma de decisiones “analiza y valora las evaluaciones económicas a partir de su capacidad para fijar las decisiones, calificando en sucesivas ocasiones tal posibilidad de aplicación como incorrecta o errónea”.

Así también se menciona el artículo “Emociones y Procesos de Toma de Decisiones en Grupos Ejecutivos: un Análisis Colectivo” de Veronique Tran (2012), en la misma que los actores explican que “Las emociones específicas se han estudiado poco en relación a la toma de decisiones”. Esto debido a que el nivel de equipo de trabajo demostró que las emociones de aproximación se asociaban a la generación de

alternativas, particularmente en la fase de desarrollo de una tarea de toma de decisiones en equipo.

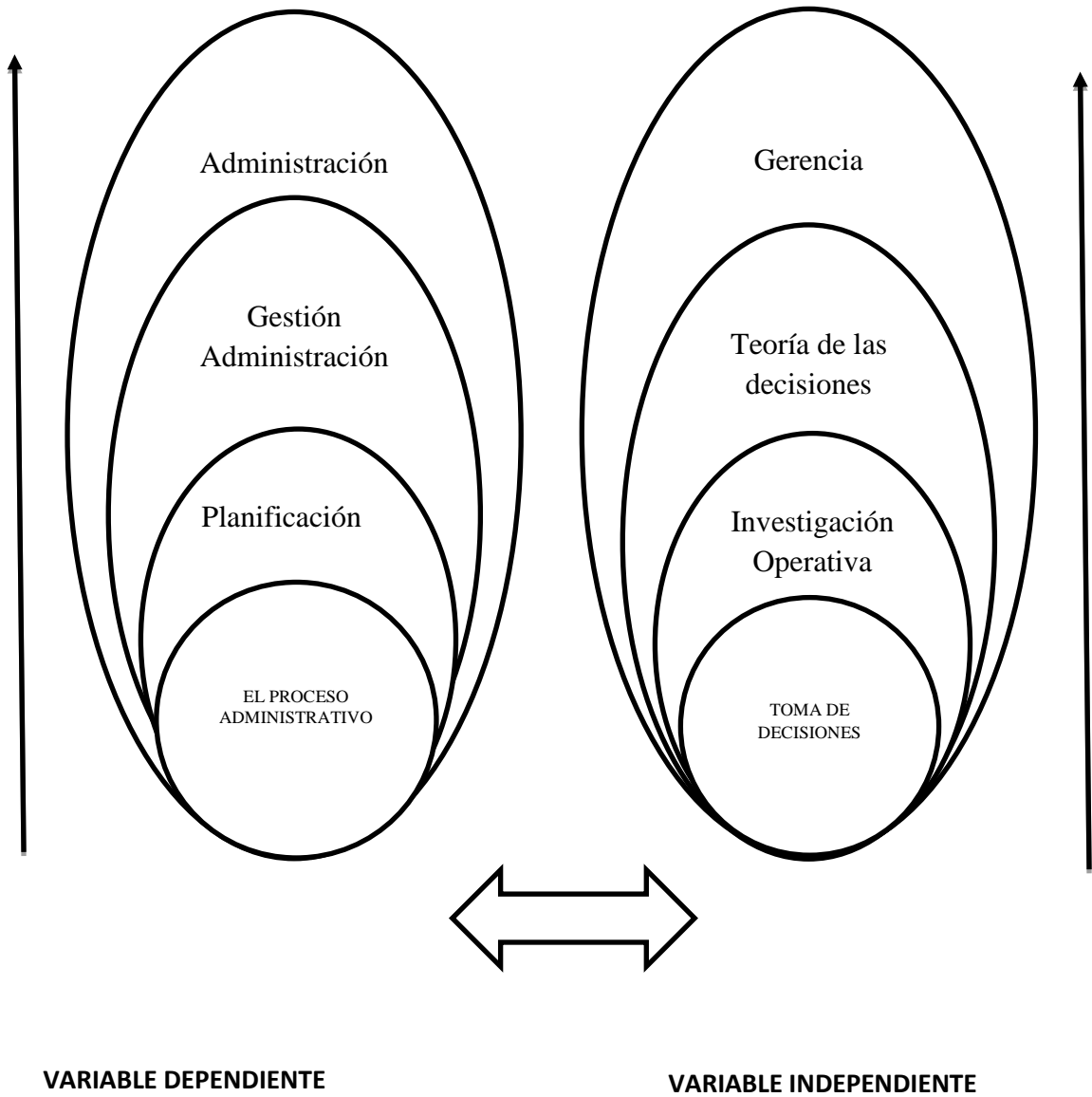
Finalmente se menciona el artículo “La necesaria innovación en las instituciones administrativas: organización, procedimiento, función pública, contratos administrativos y regulación” escrita por: Ortega (2012), en la cual el autor considera dos claros fracasos en el procedimiento administrativo: “Los abusos de la exigencia documental y la persistencia del silencio administrativo”. Por lo cual la intervención normativa básica para así lograr una administración inteligente, eficaz y competitiva”.

En ninguno de los estudios se han tratado sobre el análisis de los procedimientos organizacionales y su repercusión en la toma de decisiones de Gran Hotel Amazónico.

Con estos antecedentes, se puede afirmar que el presente proyecto está enmarcado dentro de una temática de gran interés en los últimos tiempos y desde su evolución, por tanto cuenta con el respaldo de estudios previos, los cuales pueden aportar información valiosa a la investigación, facilitando así su desarrollo.

**b. Fundamentación científico-técnica**

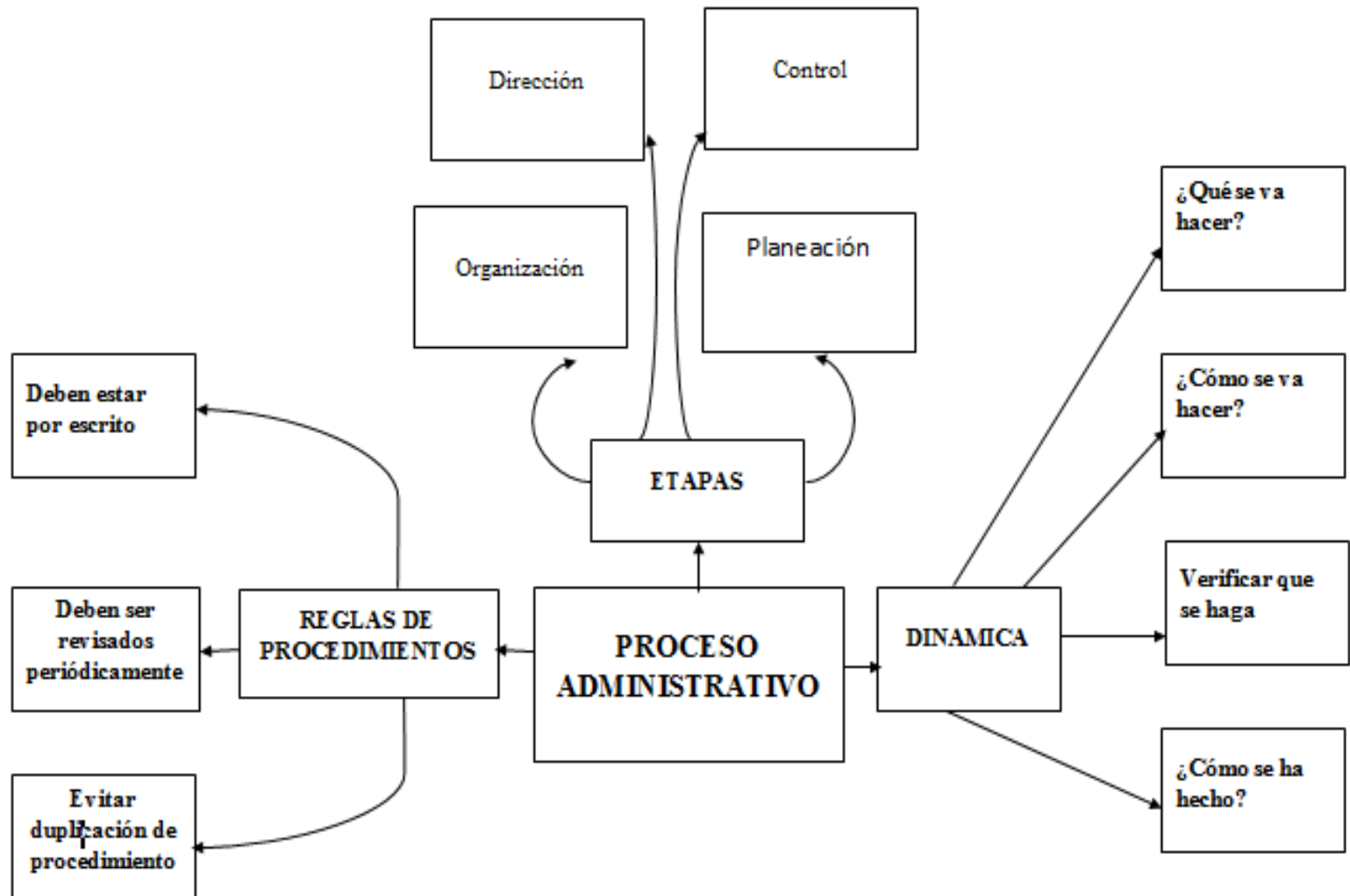
**Categorías Fundamentales**



**GRAFICO 2.1 Red de Categorías Conceptual**

**Elaborado por:** Cárdenas, P (2016).

# VI





VD

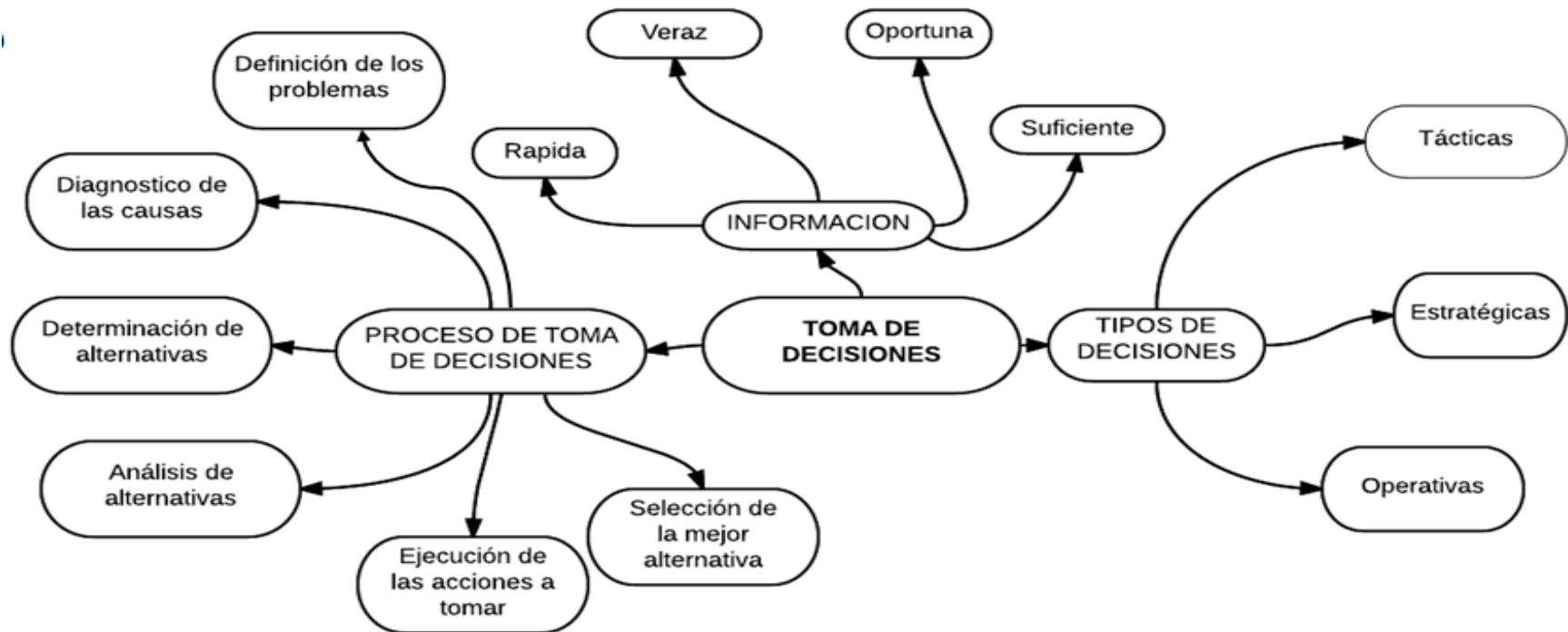


GRÁFICO 3Constelación de las ideas

Elaborado por: Cárdenas, P(2016)

## b.1 Marco Conceptual Variable independiente

### **Administración**

Se define el acto de administrar como: “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” lo cual menciona: Fayol (1916) las palabras el autor lo determina como: anticipar el futuro y trazar el plan de acción mantener tanto la estructura material como social de la empresa, guiar y orientar al personal, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos, verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

La administración para Ordway Tead (1956) , se refiere "al conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos". Es decir, la tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente.

### **Gestión Administrativa**

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE) de la Lengua explica que administración es la “acción de administrar” (del latín Administration – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

Para Terry(1969) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director de escuelas, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados.

Tienen a su cargo la fase operacional de la escuela con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

La Educación formal, que En teoría debería presentar una mayor sistematización, se ve enfrentada a distintos distractores tanto a nivel sistema como en el contexto en que se desarrolla, es así como la sociedad presenta potentes alteraciones que afectan a alumnos como a profesores, de esta manera la educación se aleja de su objetivo que es el educar o transformar a un ser humano. De allí que la administración educacional como ciencia educativa, introduce elementos de orden y racionalidad a la educación formal haciéndola más potente y efectiva(Terry, 1969).

### **Planificación**

La planificación comporta el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; “es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados”. (Gorostegui, 1994).

Hay autores que clasifican a la planificación como una técnica. En realidad la planificación tiene una serie de aspectos técnicos, pero esencialmente tiene un contenido político que la define básicamente, es decir, no es una mera técnica, no es comparable

con otras técnicas que se pueden usar indistintamente en uno u otro sistema político con características más o menos parecidas, como la contabilidad.

La planificación “es un proceso, es decir una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines, y sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad” (Gorostegui, 1994). Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

Es un proceso que debe ser preparado con antelación por los responsables de elaborar el plan o programa. La elaboración y la ejecución del plan son elementos distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados, pero están interrelacionados entre sí.

Su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.

La planificación está dirigida al logro de objetivos. Como ya reiteradamente se ha dicho es prever, hacer algo, pero lo que se quiere hacer no puede quedar en algo nebuloso, vago, inasible o difícilmente realizable. Aquello que se ha de hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.

La planificación se basa en un conjunto de principios, entre los cuales están:

1. **Carácter científico:** La planificación se basa en el conocimiento y utilización de las leyes económicas objetivas del socialismo y sobre todo de la del desarrollo armónico y proporcional de la economía y de la ley económica fundamental. Además deberá recoger los avances más significativos en materia de técnicas de planificación, experiencias de vanguardia de otras empresas en la dirección y organización de su actividad.

2. **Unidad de la planificación:** Se refiere a la unidad del sistema de planes de la economía nacional en cuanto a los niveles que lo componen y los horizontes temporales de planificación.

3. **Carácter directivo:** Significa que el plan tiene fuerza de ley y su cumplimiento es obligatorio, debiendo sancionarse (de acuerdo con las causales) su incumplimiento.

4. **Continuidad de la planificación:** El proceso de planificación transcurre ininterrumpidamente de un período a otro. La base de este principio es la continuidad del proceso de producción, que condiciona la necesidad de que su regulación también se comporte de este modo. Esto se refleja también en la existencia de períodos de planificación que abarcan diferentes horizontes temporales, que son adyacentes entre sí y a la vez un sub-conjunto de planes de mayor alcance.

5. **Estabilidad de la planificación:** Significa que las modificaciones al plan e inclusiones de tareas no planificadas en el cumplimiento del programa productivo, deben ser reducidas a la mínima expresión. En esto influyen en muchas ocasiones factores ajenos a la empresa, tanto objetivos como subjetivos, y se contradice con la obligatoriedad (carácter directivo) del plan. Pero por otra parte, la propia calidad del plan que elabore la empresa, su fundamentación científica, también condicionan su estabilidad.

## **Objetivos de la planificación.**

Variadas son las razones por las cuales las empresas planifican. Una es la necesidad de anticiparse. Ciertamente es que las necesidades comerciales, en general, no pueden satisfacerse instantáneamente. Es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Es necesario entonces hacer pronósticos para prever las necesidades y decidir lo que hay que hacer con antelación para satisfacer las necesidades futuras.

Otro objetivo de la planificación es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada. La planificación puede ser una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comunicar los objetivos de la organización y mecanismo para cerciorarse el compromiso en la ejecución de los planes acordados. Es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, como ocurre con alguna frecuencia, las previsiones sobre las cuales se basan los planes son incorrectas o suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción y de manera práctica, estos riesgos.

## **Elementos de los planes**

El término planificación lleva implícito en su concepto elementos tales como objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

Los objetivos o metas son el resultado final que se espera conseguir con el plan. Aunque el que más frecuente se menciona es el beneficio, las empresas también obtienen objetivos de crecimiento, eficiencia, valor de sus acciones, responsabilidad social, desarrollo de su personal, servicio al cliente, etc.

Para que los objetivos sean eficaces deben cumplir las siguientes características:

Han de constituir un reto, venir establecidos en términos específicos y cuantificables, tener el apoyo total de los superiores, ser capaces de generar entusiasmo en los

subordinados, ser comunicados a todos los subordinados involucrados en su consecución, expresarse por escrito, ser comentados regularmente en las reuniones.

Las políticas son líneas que orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa. Una política a largo plazo que limita las decisiones de marketing y producción puede ser, por ejemplo, la de productos de gran calidad y elevado precio. Las políticas abarcan todos los campos.

Los procedimientos son más limitados que las políticas, constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que hay que dar en actividades tales como la contratación de personal, adquisición de la maquinaria, devolución de mercancías, realización de inventarios y arqueos de caja, etc. El objetivo de los procedimientos es ayudar a la dirección y a los empleados a que el trabajo se efectúe con eficacia.

Las reglas son más estrictas, incluso que los procedimientos. Señalan lo que se puede y no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos.

Los presupuestos expresan las expectativas en cifras. Los presupuestos de caja prevén las necesidades de tesorería; los presupuestos de ingresos y gastos prevén los futuros beneficios y los presupuestos de ventas prevén las ventas futuras.

### **Etapas de la planificación.**

Principales pasos a desarrollar en el proceso de planificación

Ver la necesidad de un plan: Aunque obvio, el primer paso obligado es el darse cuenta o convencerse de la necesidad de un plan, es decir, hacer algo con antelación y que hay que actuar para lograr algún objetivo. Considera los problemas que se podrían plantear si no se hace nada, calcular los riesgos, estudiar las limitaciones (humanas, financieras, de capacidad, materiales, etc.) y los posibles beneficios, así como evaluar los diversos planes posibles y el modo de realizarlos antes de tomar alguna decisión.

Formular opciones: Una vez que se está consciente de la necesidad de un plan se debe estudiar los aspectos sobresalientes del trabajo a realizar y concretar varios planes alternativos. Para ello se requiere:

1. Conocimiento de la situación objeto del plan.
2. Imaginación para idear opciones nuevas y su potencial éxito.
3. Realismo, es decir, las opciones deben ser pragmáticas y factibles, habida cuenta de la realidad de la organización de que se trate, y los problemas humanos y financieros envueltos.

Seleccionar la mejor opción: Esto es un proceso subjetivo en el que se deben ponderar los beneficios y los costos en ambientes inciertos y riesgosos. Esta selección depende en buena medida de las preferencias subjetivas de la alta gerencia, de su visión de futuro y de su voluntad de correr riesgos.

Realizar o implementar la mejor opción: Planificar exige acciones concretas que incluyen comprometer recursos, vencer las resistencias al cambio por parte de las personas y hacer tareas concretas en un tiempo limitado. Se requiere gran coordinación y habilidad en las relaciones humanas.

Seguimiento y control de resultados: En general los resultados reales no son parecidos a los planeados. Puede haber previsiones incorrectas, inexactas, movimientos de la competencia, hechos imprevistos o no considerados, falta de recursos, cambios en las condiciones del ambiente, nuevas limitaciones, resistencias no previstas y otros muchos factores que pueden alterar la marcha de lo planeado. Estas desviaciones deben ser descubiertas lo antes posible y emprender acciones correctivas y determinar las causas de dichas desviaciones.

Seguir adelante, frente al abandono de los planes y de la planificación: Es necesario tener presente que cambios fundamentales en el ambiente o de mercado, errores en la concepción del plan o de la relación entre éste y el futuro pueden conllevar a la idea de



abandonar el proceso, cosa que es, quizás, más difícil que llegar a convencerse de la necesidad de trabajar o vivir planificada mente. Siempre existe una oportunidad para formular nuevas opciones y hacer de la planificación un proceso continuo.

### Procesos Administrativos

En términos generales, es un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas.

Según López (2012) "es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean".

Las que forman al proceso administrativo son: **Planeación, organización, dirección y control**, tal como se presenta a continuación:

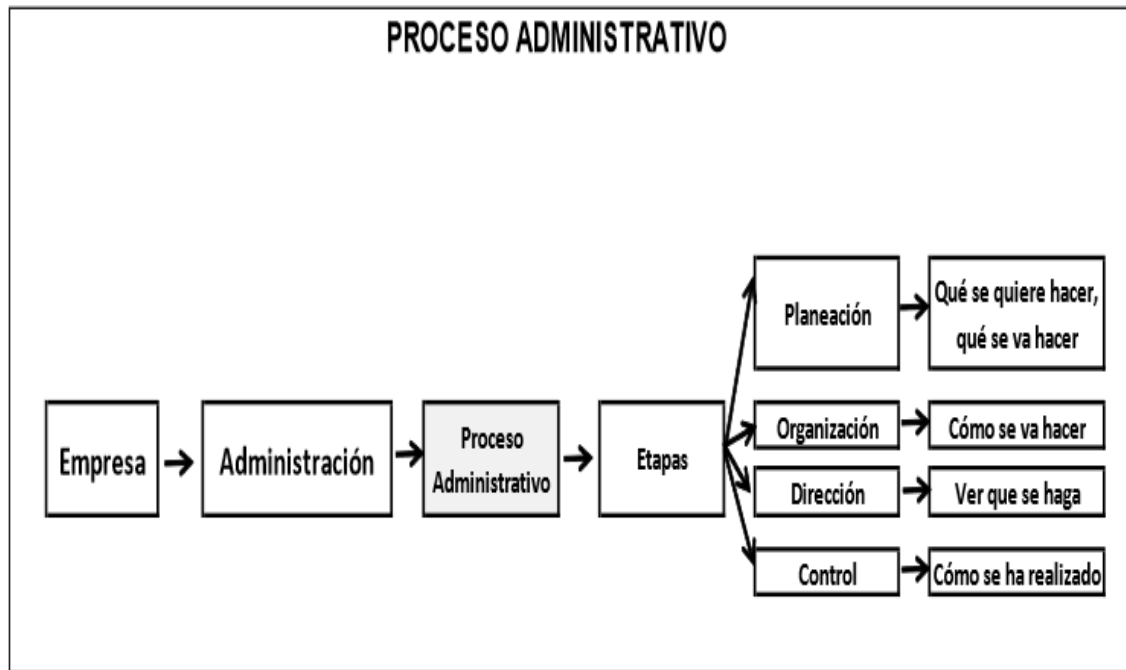


GRÁFICO 4 Proceso Administrativo

Elaborado por: Cárdenas, P (2016)

En cada una de las etapas se realizan actividades diferentes como se pueden identificar en el siguiente cuadro:



**GRAFICO 5** Actividades del proceso Administrativo

### **PLANEACIÓN:**

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse. (Propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos).

Contribución de los objetivos, de la planeación; eficacia de los planes.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas: ¿de qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos? En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

## **Actividades Importantes De Planificación**

Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.

Pronosticar.

Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.

Anticipar los posibles problemas futuros.

Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

## **ORGANIZACIÓN:**

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones. (División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, y descripción de funciones).

Objetivos cuantificables; claro concepto de actividades o actividades involucradas; área clara y concisa de la autoridad o de la decisión.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

### **Actividades Importantes De Organización**

Subdividir el trabajo en unidades operativas.

Agrupar las obligaciones operativas en puestos.

Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.

Aclarar los requisitos del puesto.

Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.

Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

## **DIRECCIÓN:**

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones. (Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión).

Propósito de la empresa; factores productivos; naturaleza del factor humano.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama dirección.

### **Actividades Importantes De La Dirección**

Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.

Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

Motivar a los miembros.

Comunicar con efectividad.

Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

## **CONTROL:**

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Establecer estándares; medición; corrección, retroalimentación

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

### **Actividades Importantes De Control**

Comparar los resultados con los planes generales.

Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.

Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

Comunicar cuales son los medios de medición.

Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.

Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

## **INTERRELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES**

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

## **FUNCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Según Agustín -Reyes Ponce (2007):

## PREVISIÓN

- a) **Previsibilidad:** Debe de realizarse tomándose en cuenta no hay certeza completa por la cantidad de factores y la intervención de decisiones humanas, por lo siempre existirá en la empresa un riesgo.
- b) **Objetividad:** Las previsiones deben de descansar en hechos más que en opiniones objetivas. El éxito de la empresa es en base a la información de que disponga.
- c) **Medición:** Las previsiones serán tanto más seguras cuando más podamos apreciarlas o medirlas.

## PLANEACIÓN

- a) **Previsión:** Los planes deben de hacerse lo más precisos posibles y no con afirmaciones vagas y genéricas.
- b) **Flexibilidad:** Todos los planes deben de dar margen para los cambios que surgen en este.
- c) **Unidad:** Los planes deben de ser de tal naturaleza que exista una para cada función y todos los aplicables para una empresa puedan estar coordinados e integrados que pueda decirse que existe un sólo plan general.

## ORGANIZACIÓN

- a) **Especialización:** La división del trabajo influye en el aumento de la producción ya que de acostumbrarse a un trabajo, se llega a la especialización y de esta a la productividad.
- b) **Unidad de mando:** Sólo se debe de obedecer a un sólo jefe para una sola función
- c) **Equilibrio autoridad-responsabilidad:** Debe de establecerse el grado de autoridad y de responsabilidad que debe de tener cada jefe en cada nivel jerárquico.
- d) **Equilibrio dirección-control:** A cada grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de los controles adecuados.



## **PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN:**

### **1.- Integración de personas:**

Adecuar funciones a los hombres; proveer a los hombres de elementos administrativos para el buen desempeño de su función y; darle importancia a una buena introducción adecuada.

### **2.- Interpretación de las cosas:**

Coordinación de elementos y técnicas entre sí y con las personas.

### **3.- Instalación y mantenimiento**

Se debe planear como reponer los gastos y en momentos de improductividad en mantenimiento.

## **PRINCIPIOS DE CONTROL**

Se debe delegar la autoridad teniendo siempre el control sobre esa delegación que se confiere.

## **PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**

**1.- Coordinación de intereses:** Coordinar intereses de grupo e individuales de quienes participan de los objetivos.

**2.- Impersonalidad del mando:** La autoridad debe de ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.

**3.- Vía jerárquica:** Dice que no deben de faltar sin razón los productos de una orden.

**4.- Resolución de conflictos:** Si se llegan a presentar estos conflictos deben de resolverse lo más pronto posible con el menor disgusto de las partes.

**5.- Aprovechamiento del conflicto:** Aprovechar los conflictos para encontrar soluciones.

**6.- Estándares:** El control es imposible si no se han fijado antes los estándares. (Medidores de objetivos).

**7.- Medir el control:** El control deberá de usarse sólo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se espera.

**8.- El principio de excepción:** Dice que el control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se planeó en un inicio.

b.2 Marco Conceptual Variable dependiente

### **Gerencia**

Según Crosby (1988) afirma que la gerencia es "el arte de hacer que las cosas ocurran". En otras palabras en la forma en la cual se estima que suceda algo previo a una planificación.

Según Krygier (1988) la gerencia queda definida como “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”. Es decir; son todos los conocimientos aplicados por una persona para poder llevar una buena administración de una empresa.

Según Sisk y Sverdlik (1979) menciono que la gerencia es un término difícil de definir: “significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas”. En otras palabras para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo, puesto que son de quienes reciben órdenes que deben ejecutarse.

Para concluir a mi criterio gerencia es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumir los objetivos planteados. Es importante recordar que para que se cumpla el proceso de gerencia tiene que existir continuidad en cada una de las actividades a realizar y por supuesto deben ser delegadas las responsabilidades para que exista fluidez en el desarrollo de determinada actividad económica.

### **Teoría de las decisiones**

Según Herbert A. (2008) “La toma de decisiones es considerada como una de las funciones vitales del administrador”. Existen dos tipos de modelos, desde el punto de vista administrativo, para explicar el fenómeno de la toma de decisiones en las organizaciones: los llamados modelos racionales y los no racionales.

#### **Modelos racionales de la toma de decisiones.**

Durante la primera mitad del presente siglo predominó el punto de vista económico para explicar la toma de decisiones, en especial el que provenía de la microeconomía. La premisa fundamental de los economistas es que el administrador toma decisiones acordes con el interés económico de la organización.

Los supuestos en que se fundamenta esta teoría es que el individuo, para tomar decisiones, sigue un proceso racional con el cual llega a la decisión óptima, dado que posee y entiende toda la información que influye en la solución del problema.

#### **Modelos no racionales de la toma de decisiones.**

Se ha encontrado que el enfoque racional en la toma de decisiones no ha producido resultados satisfactorios y que, en la práctica, la toma de decisiones resulta sumamente compleja, ya que no siempre se cumplen los supuestos que fundamenten dicho enfoque, han surgido diversos modelos llamados no racionales y que proporcionan estrategias alternativas para la toma de decisiones. Los tres principales son:

Modelo de la racionalidad limitada: elaborado por Simón, explica las limitaciones en la disponibilidad de información así como en su manejo en relación con los tomadores de decisión.

Modelo incrementalista: Lindblom, Huber y Bass han contribuido a su desarrollo. Según este modelo, el decisor se esfuerza lo menos posible para enfrentar el problema. En todo caso, lo que busca es tomar la decisión que le permita reducir el problema a un límite tolerable.

Modelo del bote de basura: Este modelo sostiene que en la toma de decisiones no programadas, los administradores siguen un patrón aleatorio, es decir, al azar. Así, la decisión es resultado de la oportunidad que presentan las circunstancias, y que depende de los siguientes factores: a) los involucrados en tomarla, b) los problemas que interesan a éstos, c) las oportunidades que tienen de resolver el problema y d) de ideas que se les ocurren al buscar resolver el problema.

Según Herbert A. (2008) Simón nacido en Estados Unidos en 1916. Economista. En los años cincuenta inició estudios sobre la conducta de los tomadores de decisiones, por los cuales posteriormente obtuvo un premio nobel. De sus trabajos destaca su teoría de la decisión que se conoce con el nombre de Teoría de la racionalidad limitada. Estudia temas relacionados con la teoría de la organización, apoyándose principalmente en la teoría de sistemas, en el humano-relacionista y en la investigación de operaciones.

### **El hombre administrativo.**

Con fundamento en la teoría de sistemas Simón considera a las organizaciones como sistemas en los cuales los hombres son “mecanismos” que toman decisiones, siendo la primera de ellas la decisión que hace todo miembro de integrarse o no a la organización. Por otra parte señala Simón, a medida que el individuo se integra a la organización, sus propósitos personales pasan a segundo término subordinándose a los propósitos organizacionales. Lo anterior se logra como consecuencia de la identificación del individuo con la organización.

Su teoría de la toma de decisiones niega que éstas sean tomadas como consecuencia de una racionalidad perfecta. De hecho se muestra escéptico sobre la efectividad del uso de técnicas matemáticas sofisticadas para auxiliar la toma de decisiones, dado que existen factores que, en su opinión, establecen fronteras o límites a la capacidad humana de tomar decisiones. De acuerdo con Simón quien tomó una decisión puede carecer de la información adecuada para resolver un problema, para desarrollar las posibles alternativas y conocer sus fuerzas y limitaciones.

El meollo de la teoría radica en que no se pueden tomar decisiones totalmente óptimas. De hecho, lo que hacen los ejecutivos y administradores es elegir aquella decisión que les parece más satisfactoria, no necesariamente la mejor, ya que como consecuencia de las limitaciones descritas, nunca podrán saber con certeza si su decisión fue la más acertada.

### **Investigación Operativa**

La investigación de operaciones (I.O.) es un proceso que se inicia cuando una persona observa un problema y determina las necesidades de éste para darle una solución formulándose un objetivo, marcando límites y generando alternativas para ser evaluadas y, posteriormente, elegir la más conveniente.

Churchman, Ackoff y Arnoff, (1957) en su libro publicado en 1957, definen la Investigación de Operaciones como:

“La Investigación de Operaciones es la aplicación, por grupos interdisciplinarios, del método científico a problemas relacionados con el control de las organizaciones o sistemas (hombre – máquina), a fin de que se produzcan soluciones que mejor sirvan a los objetivos de la organización”.

## **La aplicación de la Investigación Operativa en la Administración organizacional**

La I.O. tuvo sus inicios en la guerra con la finalidad de aprovechar al máximo las herramientas, el territorio, armas, etc., además de aplicar una buena defensa. Después de esto, despertó un gran interés para aplicarse en otros recursos.

Durante la revolución industrial fue evidente su uso y por ello, su perfección. Es por ello que en la actualidad existen muchas áreas en las cuales se puede aplicar la I.O., por lo que la administrativa no es excepción.

La mayoría de las grandes organizaciones mundiales cuentan con grupos bien establecidos de I.O. y así mismo, muchas industrias, instituciones financieras, gubernamentales y de salud buscan implementarlos con técnicas como: programación lineal en problemas de asignación de personal, carteras de inversión, entre otras; la programación dinámica para la planeación de la producción; la teoría de colas para determinar el nivel en que se encuentra la mano de obra, programación de producción y administración de hospitales; por mencionar algunas.

Con el avance tecnológico se ha generado un alto incremento en la diferenciación y segmentación de las funciones empresariales, apareciendo como resultado un nuevo tipo de problemas a los que se les ha denominado como “Problemas de tipo ejecutivo” que son una consecuencia directa de las divisiones funcionales del trabajo.

Es por esto que muchas empresas han optado por contratar a asesores empresariales para aplicar la I.O. quienes aplican métodos científicos, técnicas y procedimientos matemáticos y estadísticos para observar las áreas y/o funciones problemáticas, analizar las estrategias propuestas por los ejecutivos y determinar la solución más conveniente, basándose en los límites y reglamentos establecidos (costos, tiempo, espacio, etc.).

La I.O. se introdujo de manera formal en la empresa para desarrollar algoritmos comunes como los inventarios, las asignaciones, producciones, etc., lo que lleva a concluir que sus objetivos son el proporcionar una base sustentada “científicamente” para solucionar problemas que involucra cada una de las funciones organizacionales;

además de formular una solución sin márgenes de error que convengan al buen desarrollo de un área específica, favoreciendo a toda la empresa.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles a los que se enfrenta el ser humano. En esta página se presenta el proceso de toma de decisiones más estudiado en psicología y que tiene aplicación en la terapia cognitivo conductual. Se explica con detalle que hay que plantear los objetivos que se desean, elaborar un plan, realizar las acciones comprendidas en el plan, evaluar la marcha del plan y de los resultados que se van alcanzando.

### **Definiciones clásicas de los procesos de toma de decisiones.**

Se presentan a continuación algunas definiciones clásicas de los procesos que se dan en la toma de decisiones y que pueden aclarar de forma importante. Dentro de este proceso se dan una serie de conductas que necesitan definición:

Hastie, (2001) plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

1. **Decisiones.** Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
2. **Resultado.** Son situaciones descriptibles públicamente que ocurrirían si se llevasen a cabo las conductas alternativas que se han generado en el proceso de toma de decisiones. Como todas las situaciones son dinámicas, según avanza y continúa la acción el resultado puede variar.
3. **Consecuencias.** Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.
4. **Incertidumbre.** Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad.

5. **Preferencias.** Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.
6. **Tomar una decisión** se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.
7. **Juicio.** Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Según estas definiciones el proceso de toma de decisiones sería encontrar una conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos. La elección de la situación ya es un elemento que puede entrar en el proceso. Hay que elegir los elementos que son relevantes y obviar los que no lo son y analizar las relaciones entre ellos. Una vez determinada cual es la situación, para tomar decisiones es necesario elaborar acciones alternativas, extrapolarlas para imaginar la situación final y evaluar los resultados teniendo en cuenta las la incertidumbre de cada resultado y su valor. Así se obtiene una imagen de las consecuencias que tendría cada una de las acciones alternativas que se han definido. De acuerdo con las consecuencias se asocia a la situación la conducta más idónea eligiéndola como curso de acción.

### **La Importancia De Saber Tomar Decisiones**

Para muchas personas, tomar decisiones importantes en la vida les supone un cierto temor o al menos incertidumbre, por si se elige incorrectamente. Cuando se trata de decidir una ocupación o unos estudios, éste proceso está cargado de inseguridad, porque sabemos que esta elección va a marcar nuestro estilo de vida y porque somos conscientes que estamos decidiendo nuestro futuro profesional y vital (Martinez, 2012).

Tomar una buena decisión consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias del que tiene que tomar dicha decisión. Si queremos hacerlo correctamente, debemos ser conscientes de que una buena decisión es un proceso que necesita tiempo y planificación.



Por ello la única manera de tomar una buena decisión es a través de la aplicación de un buen procedimiento, o modelo de toma de decisiones, el cual nos ahorrará tiempo, esfuerzo y energía. La mayoría de autores coinciden en señalar seis criterios para tomar una decisión eficaz y que destacamos como:

Concentrarse en lo realmente importante.

Realizar el proceso de forma lógica y coherente. Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva.

Recoger la información necesaria para optar o elegir.

Recopilar las informaciones, opiniones, etc..., que se han formado en torno a la elección.

Ser directos y flexibles antes, durante y después del proceso.

### **El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas**

Siempre hay que tener en cuenta que cada persona afronta la resolución de problemas de una forma diferente, basada en su experiencia y su historia de reforzamiento. Hay modelos clásicos de cómo se toman las decisiones y existe un esquema básico de resolución de problemas (D´Zurilla, Goldfried, 1971) que plantea como hacerlo de forma efectiva y se ha incorporado a la terapia cognitivo conductual con todos los méritos (Nezu, 2004). En esta página se va a dar una visión muy sucinta de este modelo junto con el clásico de toma de decisiones.

### **Modelo de toma de decisiones**

En el modelo de D´Zurilla y Goldfried se consideran dos dimensiones:

1. **Una orientación al problema** que incluye las creencias sobre el control que ejerce el individuo sobre la resolución de sus problemas. A su vez tiene dos factores basados en la teoría de la auto eficacia de Bandura (1997):

2. **La creencia en la auto eficacia** en la resolución de los problemas. Basada en la expectativa de eficacia.
3. **La creencia que los problemas de la vida se pueden resolver.** Basada en la expectativa de resultado.
4. Una serie de pasos que configuran **un proceso ideal** de resolución de problemas y toma de decisiones.

### **La orientación al problema**

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

1. Ver los problemas como retos.
2. Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
3. Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
4. Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

1. Creer que son insolubles.
2. Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
3. Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

### **Tipos de decisión**

En cualquier organización podemos identificar dos tipos o clases de decisiones: las decisiones programadas y las no programadas (de hecho hay continuidad entre ellas).

Las **decisiones programadas** (o esquemas de ejecución) son procedimientos repetitivos y rutinarios. Se explican mediante un conjunto de reglas o procedimientos de decisión. Se reflejan en libros sobre reglas, tablas de decisión y reglamentaciones. Implican

decisiones bajo certeza en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano

Mientras que las **decisiones no programadas**, en cambio, se refieren a los problemas no estructurados o de gran importancia. A diferencia de las anteriores no tienen reglas o procedimientos preestablecidos. Las decisiones programadas son factibles de ser delegadas a los niveles medios de la organización o se pueden automatizar, algo que no puede hacerse con las decisiones no programadas. Una estrategia para incrementar el número de decisiones que se pueden programar es especificar todas las reglas en condiciones normales y permitir las reglas de decisión programables para manejar estos casos de normalidad. Cuando las Página 5 de 5 condiciones o acciones no se adecuan a las reglas de decisión, la decisión se considera no programada y se pasa a un nivel superior. Los riesgos de la aplicación de los métodos de decisión para la toma de decisiones no programadas son los resultados rígidos y la posible aplicación de reglas inapropiadas.

### **c. Preguntas directrices y/o hipótesis**

#### **c.1. Preguntas directrices**

- ¿Cuál es el proceso administrativo que aplica el Gran Hotel amazónico?
- ¿Qué tipo de decisiones se toman en el Gran Hotel Amazónico?
- ¿Qué alternativa de solución es la más específica para la toma de decisiones del Gran Hotel Amazónico según el proceso administrativo?

#### **c.2. Hipótesis**

Los Procesos Administrativos inciden significativamente en la Toma de Decisiones en el Gran Hotel Amazónico de la Ciudad de Puyo.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **a. Modalidad, enfoque de la investigación**

##### **a.1 Modalidad**

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

##### **Investigación de campo**

Según Rosario López, (2001) afirma que la investigación de campo “se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas”, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Las técnicas de investigación de campo son aquellas que le sirven al investigador para relacionarse con el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada. También tienen el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar y son útiles para analizar a fondo un fenómeno en un ambiente determinado.

Con estas técnicas el investigador puede acercarse a información que no ha sido documentada; es decir, estudiar aquello de lo que no hay nada escrito todavía.

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, ello permite que se pueda manejar los datos con más seguridad.

Unificando los criterios se puede indicar que “la investigación de campo se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones”(Wilson Puente, 2005). En esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del

investigador, se base también en el estudio que permite la participación real del investigador o de los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración.

Este tipo de investigación se ha optado por el uso de encuestas previamente estructuradas, en las cuales los involucrados deben responder a las preguntas formuladas en relación a las variables en estudio. De esta manera se ha logrado recabar información trascendental que ha facilitado la comprobación de hipótesis y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

### **Investigación documental**

Según Roxana Loubet (2006), menciona; “los métodos de investigación bibliográfica serán los hilos que permitan localizar y seleccionar la información precisa de entre toda la masa documental que existe”. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación.

El método de investigación bibliográfica tendrá tantos niveles como tenga la información misma: información inmediata -datos específicos que responden a una cuestión determinada, preparación de una exposición más o menos breve, preparación de una tesis o trabajo de investigación de más envergadura.

Cada uno de estos grupos se subdivide en varios niveles, que a su vez quedan matizados por el tipo de usuario que precisa la información, el período de tiempo que abarca, los intereses que lo mueven, la orientación divulgativa o especializada, etc.

La utilización de instrumentos bibliográficos en el desarrollo de cualquier investigación es absolutamente imprescindible.

Definir los sistemas y estrategias que debe seguir el método de investigación bibliográfica no es tarea sencilla, especialmente porque cada empresa de investigación

tiene sus propias peculiaridades y cada investigador sus propios métodos. Estos dependen, además, del grado de accesibilidad de las fuentes, de los medios con que cuenta el usuario, de su formación y capacidad de trabajo.

Por tanto, la investigación se ha ejecutado principalmente mediante la revisión de documentos de tipo escrito tales como leyes, reglamentos, libros, periódicos, revistas, estudios y proyectos relacionados con las variables del problema.

## **a2. Enfoque**

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del enfoque mixto, mismo que consiste en “un proceso que recolecta analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”, (Tashakkori, 2006).

Por lo cual, la presente investigación se desarrolla mediante la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, debido a que de esta manera se podrá lograr una perspectiva más precisa del problema; tal y como lo indican; Hernández (2006) “El enfoque mixto es igual a mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento”.

Claro está que las modalidades de investigación mixta son varias; no obstante, dadas las características de la tesis, se ha considerado oportuna la aplicación de la modalidad del enfoque predominante o principal, en la cual “la investigación se desarrolla bajo la perspectiva de alguno de los dos enfoques, el cual prevalece, y se mantiene algún componente del otro enfoque.” Hernández (2006).

De tal forma, el investigador logra involucrarse con los sujetos de estudio de forma individual mediante la aplicación de componentes cuantitativos, obteniendo información que, después de ser analizada, permite generar conclusiones encaminadas a obtener una perspectiva general del problema y así aceptar o no la hipótesis planteada.

### **a.3 Nivel de investigación**

Teniendo como criterio la forma y el momento en que será analizado el problema, la presente investigación comprende varios niveles:

#### **Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación ha sido la primera en aplicarse dado que, como manifiesta Llopis (2004) “La investigación exploratoria es aquella en la que se intenta obtener una familiarización con un tema del que se tiene conocimiento general, para plantear posteriores investigaciones u obtener hipótesis”.

Según Human Sellriz (1980) , la investigación exploratoria “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado”, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir; un nivel superficial de conocimiento.

En efecto, dentro de este nivel se ha procedido a examinar el problema mediante el análisis de la bibliografía existente, con el objetivo de lograr un acercamiento con la realidad que se investiga y así obtener elementos de juicio que permitan reforzar el conocimiento del problema planteado y otorgar mayor seguridad al proceso investigativo.

#### **Investigación descriptiva**

Unificando los criterios de Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer (2004), “la investigación descriptiva trata de llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego

analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Aunque la descripción de datos es real, precisa y sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó una situación. Por lo tanto, la investigación descriptiva no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de que una variable afecta a otra.

En este sentido, cabe recalcar que, si bien la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial describir el estado actual del fenómeno en estudio y el contexto en que se desarrolla; en este nivel también se incluyó la determinación de la relación entre las variables medidas por medio del uso de estimadores estadísticos para la verificación de hipótesis.

Con este tipo de investigación poder ver con certeza las características y propiedades de la investigación, así como observar si han existido modificaciones.

## **b. Población, muestra y unidad de investigación**

### **b.1. Población**

A decir de Nelson Castillo(1999), determina que la población “es el conjunto de elementos, sujetos o individuos con determinadas características”, sobre el que se realizan las observaciones y en donde se obtiene la muestra o participantes en un estudio epidemiológico a la que se quiere extrapolar los resultados de dicho estudio.

Una población es un conjunto de sujetos o individuos con determinadas características demográficas, de la que se obtiene la muestra o participantes en un estudio epidemiológico a la que se quiere extrapolar los resultados de dicho estudio (inferencia estadística). El número de elementos o sujetos que componen una población estadística es igual o mayor que el número de elementos que se obtienen de ella en una muestra (n).



Para la presente investigación se consideró al Gerente-Administrador, y a quienes se consideran como accionistas, mismos que son elementos directamente involucrados con el problema de investigación, por lo que se analizará la manera en la que el personal está realizando las actividades y determinar si se está cumplimiento todo en cuanto a sus obligaciones, dicha población está constituida por 8 personas:

**Tabla 1 Constitución Gran Hotel Amazónico**

<b>NUMERO</b>	<b>CARGO</b>
1	Gerente – Administrador
1	Contador
1	Camarera
2	Recepcionista
3	Accionistas
<b>8</b>	<b>TOTAL</b>

Fuente: La empresa

**Elaborado por:** Cárdenas, P (2016)

## **b.2. Muestra**

En cuanto a la muestra a utilizar Carlos Santander (2003), ‘‘afirma que en estadística una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística’’. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

El presente trabajo no fue objeto al cálculo de la muestra debido a que el tamaño de la población investigada no fue numeroso, y se la pudo analizar en su totalidad, sin embargo cabe mencionar que el cálculo de la muestra es el siguiente:

**Cálculo de la muestra:**

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + (N - 1) \cdot e^2}$$

**En donde:**

**n** = tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de confiabilidad = 95% = 1,96

**p** = Probabilidad de ocurrencia = 0,5

**q** = Probabilidad de no ocurrencia = 0,5

**N** = Población

**e** = error de muestreo = 0,05

En consecuencia, durante el proceso de recolección de información primaria se ha trabajado con un total de 8 personas, debido a ser quienes constituyen los elementos directamente involucrados, se hizo necesaria a su vez la aplicación de un muestreo probabilístico por conglomerados, método por el cual “se divide a la población en grupos atendiendo a ciertos criterios con el fin de lograr mayor grado de representatividad en la muestra” (Sellriz, 1980).

**b.3. Unidad de investigación**

Esta investigación se realizó en el Gran Hotel Amazónico de la ciudad de Puyo.

**c. Operacionalización de variables**  
**c.1 variable independiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p><b>Proceso Administrativo</b></p> <p>Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo</p>	Planificación	Objetivos Plan de acción Políticas Procedimientos	¿Los empleados tienen claros las funciones que deben realizar en la empresa?	Cuestionario dirigido al personal que constituye el Gran Hotel Amazónico.
	Organización	Autoridad Responsabilidad Cumplimiento de funciones Actividades	¿Se tiene los conocimientos adecuados para asumir con responsabilidad las actividades asignadas?	
	Dirección	Motivación Liderazgo Comunicación	¿Qué actividad se ha ejecutado para mantener al personal motivado?	
	Control	Preventiva Correctiva	¿Con que frecuencia realiza controles a las actividades asignadas?	

**Tabla 2 Variable Independiente: Proceso Administrativo**

**GRAFICO 6 Proceso Administrativo**

**Elaborado por:** Cárdenas, P (2016)

## c.2. Variable dependiente

**Cuadro 3.3. Variable Dependiente:** Toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p><b>Toma de Decisiones</b></p> <p>Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones empresariales.</p>	Decisiones estratégicas	Objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización	¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudaran en el crecimiento económico del hotel?	Cuestionario dirigido al personal que constituye el Gran Hotel Amazónico.
	Decisiones Tácticas	# de decisiones que ayudan a conseguir los objetivos fijados a nivel estratégico	¿Considera usted que a través de la toma de decisiones se ha logrado conseguir las metas y objetivos planteados?	
	Decisiones Operativas	% de decisiones repetitivas	¿El hotel mantiene un control definido acerca del tiempo en que se realizan las distintas actividades?	

**GRAFICO 7 Toma de Decisiones**

**Elaborado por:** Cárdenas, P (2016)

## **d. Descripción detallada del tratamiento de la información**

Metodológicamente, para Herrera, Medina, & Naranjo (2010) “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”.

### **d.1. Plan de recolección de la información**

Comprende el conjunto de elementos y estrategias a emplearse durante el proceso de recolección de datos relevantes para la verificación de hipótesis de acuerdo con el enfoque escogido. En este contexto, el plan para la presente investigación respondió a las siguientes preguntas:

**a) ¿Para qué?** La recolección de información permitió cumplir con el objetivo general de la investigación que es:

- Determinar la incidencia que tienen los Procesos Administrativos en la Toma de Decisiones del Gran Hotel Amazónico de la ciudad de Puyo, para la mejora de la calidad de los servicios prestados a sus clientes.

**b) ¿De qué personas u objetos?** Los elementos que han servido como fuente de recolección son los datos facilitados por los propietarios y administrada que conforman el Gran Hotel Amazónico, mismo que desarrolla sus actividades en la ciudad del Puyo.

**c) ¿Sobre qué aspectos?** La recolección de datos estuvo orientada a descubrir cuáles son los procesos administrativos que utilizan el Gran Hotel Amazónico y su relación con la toma de decisiones que presentan en la actualidad.

**d) ¿Quién o quiénes?** La obtención de información fue responsabilidad exclusiva del investigador puesto que no se consideró necesaria la intervención de un mayor número de colaboradores.

**e) ¿A quiénes?** Los individuos que proporcionaron la información fueron los gerentes o administradores que forman parte del Gran Hotel Amazónico., los cuales forman parte de la muestra; pues, al ser quienes mejor conocen la situación de dichas empresas, constituyeron una fuente válida de información confiable.

**f) ¿Cuándo?** El desarrollo del trabajo de campo se realizó durante el mes de julio del año 2015.

**g) ¿Dónde?** El lugar seleccionado para la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos fue en la ciudad del Puyo.

**h) ¿Cuántas veces?** La técnica de recolección de información ha sido aplicada por una sola vez.

**i) ¿Cómo?** La técnica principal utilizada para obtener información fue la encuesta, por cuanto constituye un método descriptivo con el que se pueden detectar las ideas y opiniones de los involucrados respecto a la problemática con un tiempo y costo relativamente bajos. Esto debido también a que la encuesta permite obtener información de gran calidad.

**j) ¿Con qué?** El instrumento que se utilizó en la investigación consiste en un cuestionario previamente estructurado por el investigador el cual tiene exclusivamente preguntas cerradas a fin de que los encuestados se sujeten a la respuesta más idónea y verídica.

Se consideró previamente los elementos considerados en la operacionalización de variables. El cuestionario consta de dos partes: la primera se refiere al título, objetivo e instrucciones generales de la encuesta; y la segunda comprende tan solo 7 preguntas de investigación. Puesto que su resolución fue de carácter individual con un tiempo límite de 15 minutos.

## **d.2. Plan de procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se define como la serie de actividades mediante las cuales se ordenan, almacenan y preparan los archivos con la información captada, asegurando su congruencia con el fin de proceder a su explotación para la presentación de resultados estadísticos. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015).

**c) Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis**, que incluirá el manejo de información, y estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

En lo referente a la presentación de datos, ésta se efectuara mediante tres procedimientos diferentes:

- **Representación Escrita:** Se aplicara cuando los datos no sean numerosos.
- **Representación Tabular:** Se empleara cuando los datos numéricos requieran ser ordenados en filas y columnas, para una mejor comprensión
- **Representación Gráfica:** facilitara la presentación de la información recopilada en una forma comparativa, sencilla y entendible para el lector.

Es importante indicar que tanto la tabulación de los datos como la representación de resultados, se realizó mediante el programa Microsoft Excel, mismo que permitirá cuantificar de una manera eficiente y efectiva la información obtenida por medio de la aplicación de fórmulas propias del programa.

## **d.3. Plan de análisis e interpretación de resultados**

Esta sección consideró los siguientes aspectos:

- a) Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.



- b) Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- c) Comprobación de hipótesis la comprobación se realizara aplicando el método estadístico de ji-cuadrado.
- d) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, las conclusiones se derivaron del cumplimiento de los objetivos específicos; mientras que las recomendaciones se derivaron a su vez de las conclusiones establecidas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### a. Principales resultados

##### a.1. Resultados

Ya concluida la etapa de recolección de información, es decir, cuando se han obtenido todos los datos necesarios para el desarrollo de la investigación; el siguiente paso es el procesamiento y análisis de los mismos, tal como lo indican **Cabero & Hernández (1995, 58)** al mencionar que: “Tras la recogida de información y previo a la presentación de resultados, aparece el proceso de análisis de los datos que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación” Ciertamente, e proceso de análisis de datos, consiste en realizar un estudio minucioso de los datos obtenidos durante el trabajo de campo, el cual puede ser cuantitativo o cualitativo.

Para el presente estudio, el análisis utilizado fue de tipo cuantitativo por cuanto la técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta y por tanto se cuenta con datos numéricos.

Los autores **Blasco y Pérez (2007:25)**, señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como la entrevista, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

Una vez aplicado el cuestionario al personal que constituye la empresa GRAN HOTEL AMAZONICO, se presentaron los siguientes resultados posteriores a su investigación.

## Proceso Administrativo y la Toma de Decisiones

### 1) ¿Los empleados tienen claras las funciones que deben realizar en la empresa?

Tabla 3 Claridad de las funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	6	75%
Casi siempre	1	12,5%
A veces	1	12,5%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

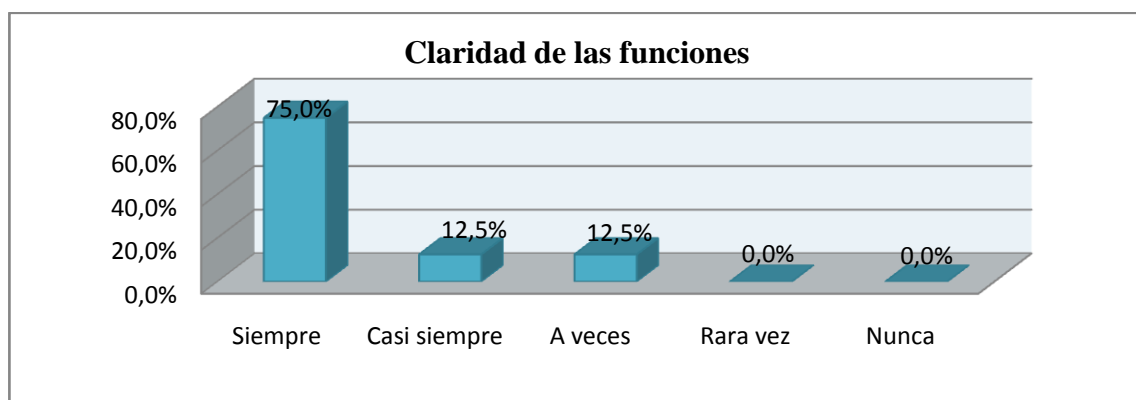


GRAFICO 8 Claridad de las funciones

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

## Análisis

Con la pregunta relacionada a si los empleados tienen claras las funciones que deben realizar en la empresa, se puede manifestar que el 75% de los encuestados afirman que “siempre” los empleados tienen claras las funciones a realizar, así también el 12,5% de los encuestados en partes proporcionales indicaron que “casi siempre” y “a veces” se tiene claro las funciones a realizar.

## Interpretación

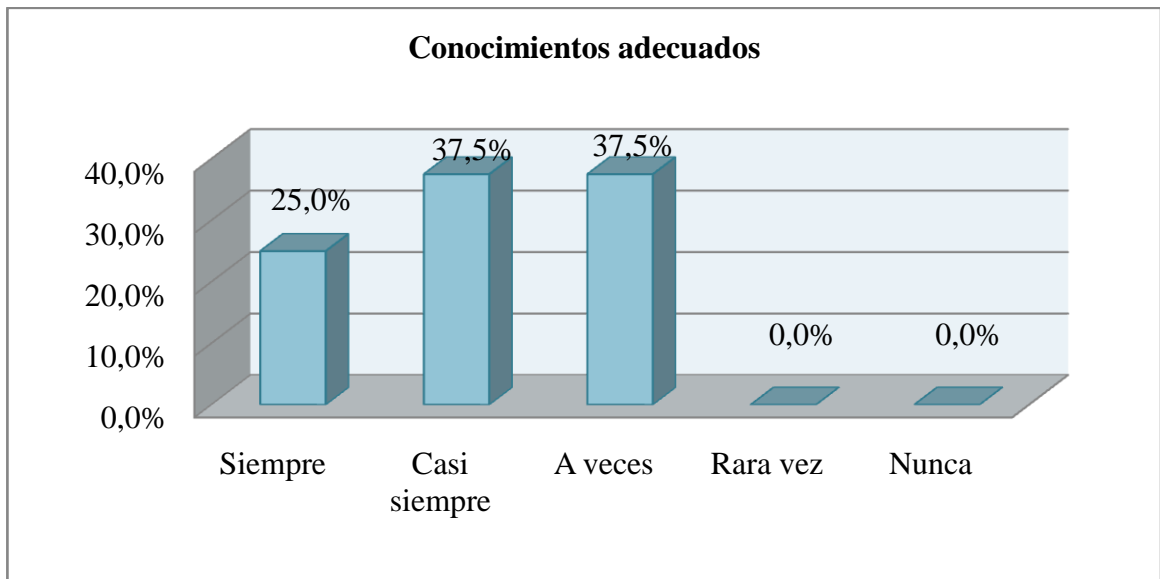
Se puede notar que en la empresa el Gerente-Administrador dispone de un personal que tiene claras las funciones a realizarse.

## 2. ¿Se tiene los conocimientos adecuados para asumir con responsabilidad las actividades asignadas?

Tabla 4 Conocimientos adecuados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Siempre	2	25,0%
Casi siempre	3	37,5%
A veces	3	37,5%
Rara vez	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**GRAFICO 9 Conocimientos adecuados**

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

### **Análisis**

Respecto a la pregunta; se tiene los conocimientos adecuados para asumir con responsabilidad las actividades asignadas, en base a la información recopilada se pudo apreciar que el 25% de los encuestados afirman que “siempre”, así también el 37,5% de los mismos en partes proporcionales indicaron que “casi siempre” y “a veces” se tiene los conocimientos adecuados para realizar las actividades asignadas.

### **Interpretación**

La mayoría de los encuestados afirman que si se tiene los conocimientos adecuados para realizar con responsabilidad las actividades asignadas, lo cual permite destacar que la empresa cuenta con personal capacitado para sus llevar a cabo sus funciones.

### 3.- ¿Qué actividad se ha ejecutado para mantener al personal motivado?

Cuadro 4.3 Personal motivado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Actividades Grupales	1	12,5%
Vacaciones Extras	3	37,5%
Bonificaciones Extras	4	50,0%
Nunca	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

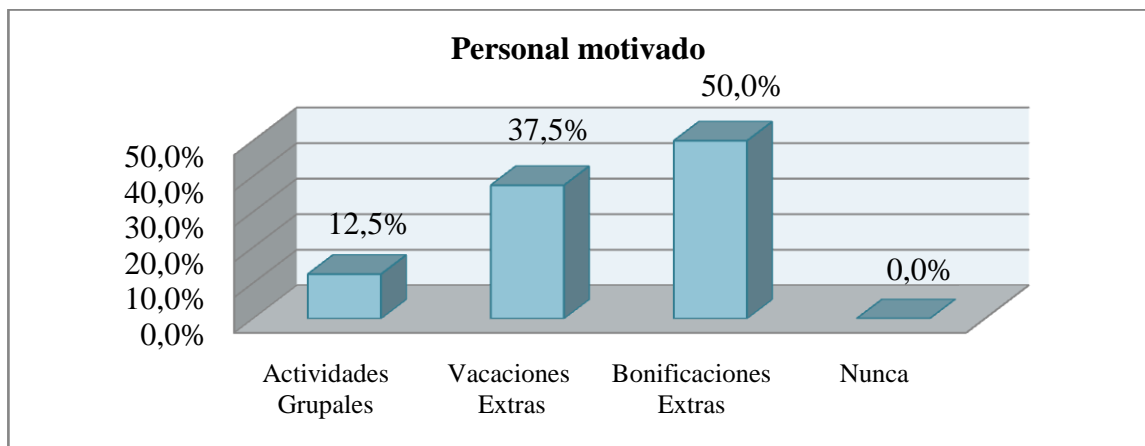


GRAFICO 10 Personal motivado

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

#### Análisis

Respecto a la pregunta; qué actividad se ha ejecutado para mantener al personal motivado, se ha podido determinar en base a la información recopilada que el 12,5% de los encuestados afirman que se realiza “actividades grupales”, mientras que el 37,5% supo manifestar que se otorga “vacaciones extras”, y el 50% restante de los encuestados indicaron que se entrega “bonificaciones extras”.

## Interpretación

Es importante que el Gerente sepa reconocer el esfuerzo que los empleados realizan, otorgando así un valor agregado a su labor, ya que el recurso humano es uno de los principales factores que llevan el éxito de la empresa cabo.

### 4.- ¿Con qué frecuencia realiza controles a las actividades asignadas?

Cuadro 4.4 Control a las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Diario	4	50%
Semanal	0	0%
Mensual	4	50%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

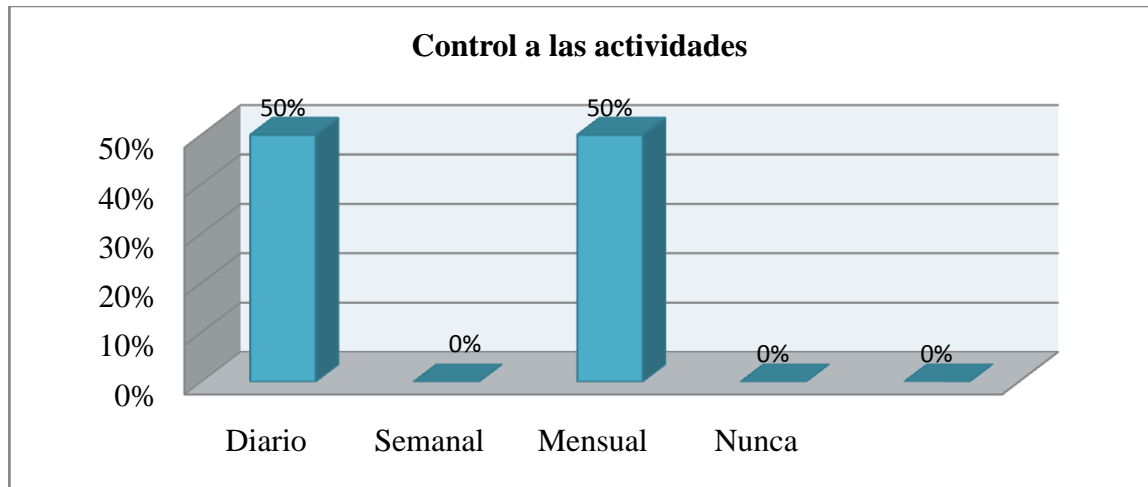


GRAFICO 11 Personal motivado

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

## **Análisis**

Con respecto a la pregunta; con qué frecuencia realiza controles a las actividades, se puede afirmar que el 50% de los encuestados manifiestan que existen controles “diarios”, mientras que el otro 50% de los encuestados mencionan que los controles realizados a las actividades son “mensuales”, esto desde su punto de vista crítico.

## **Interpretación**

Se puede decir que la administración del hotel lleva un control medio de las actividades realizadas, mismo que es indispensable para evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

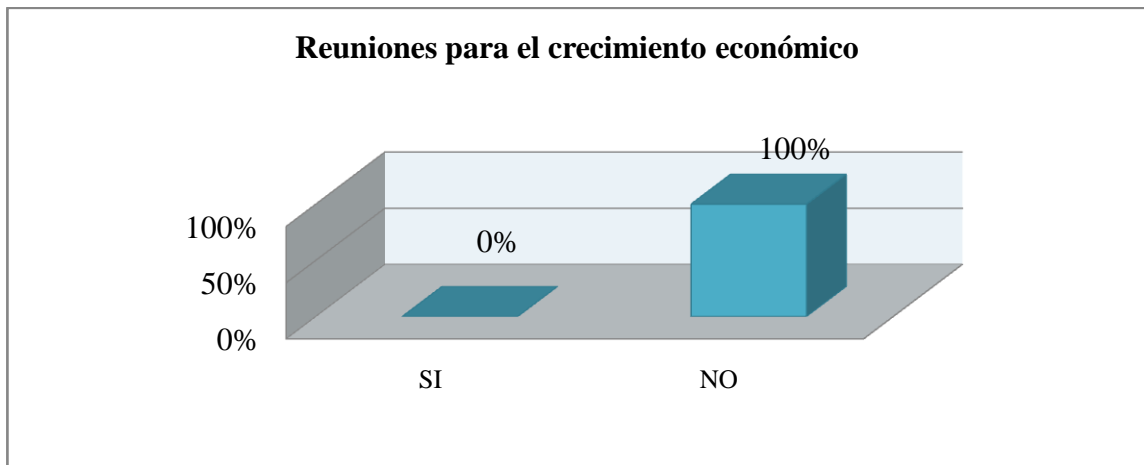
### **5.- ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán en el crecimiento económico del hotel?**

**Tabla 5 Reuniones para el crecimiento económico**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta





**GRAFICO 12 Reuniones para el crecimiento**

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

### **Análisis**

Respecto a la pregunta; se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudarán en el crecimiento económico del hotel, en base a la información obtenida se puede determinar que el 100% de los encuestados mencionan que “no” se realizan.

### **Interpretación**

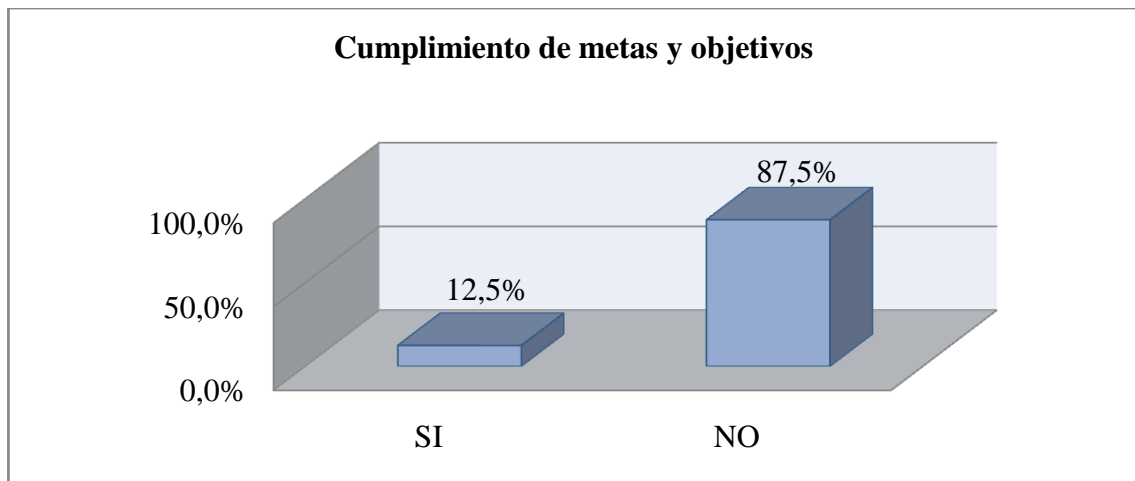
No se está realizando reuniones las cuales permitan apreciar las distintas ideas u opiniones, que ayuden al mejoramiento continuo de la gestión administrativa.

**6.- ¿Considera usted que a través de la toma de decisiones se ha logrado conseguir las metas y objetivos planteados?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
SI	1	12,5%
NO	7	87,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Tabla 6 Cumplimientos de metas y objetivos**

Fuente: Encuesta



**GRAFICO 13 Cumplimientos de metas y objetivos**

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

### **Análisis**

Con la respecto a la pregunta relacionada si se considera que a través de la toma de decisiones se ha logrado conseguir las metas y objetivos planteado, se puede apreciar que el 12.5% de los encuestados considera que “si”, mientras que el 87,5% restante considera que “no”, desde su punto de vista crítico.

## Interpretación

Se puede determinar que no se están cumpliendo las metas y objetivos planteados por la empresa, esto debido a la incidencia en la toma de decisiones ya sean estas a corto o largo plazo.

### 7.- ¿El hotel mantiene un control definido acerca del tiempo en que se realizan las distintas actividades?

Tabla 7 Tiempo que se realizan las actividades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	37,5%
NO	5	62,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

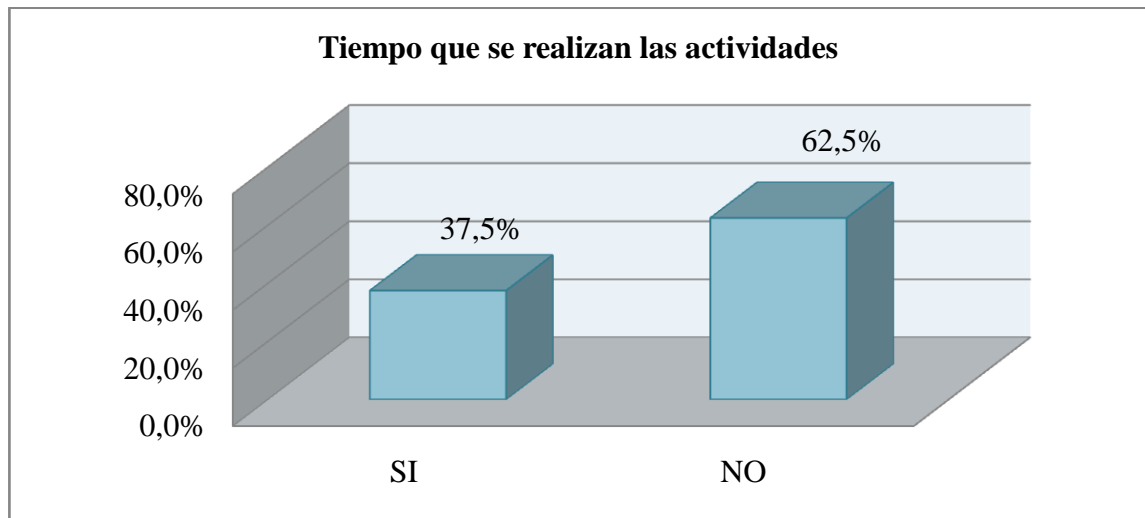


GRAFICO 14 Tiempo que se realizan las actividades

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

### **Análisis**

Respecto a la pregunta; el hotel mantiene un control definido acerca del tiempo en que se realizan las distintas actividades, se puede manifestar que el 37,5% de los encuestados afirman que “sí”, mientras que el 62,5% restantes mencionan que “no”.

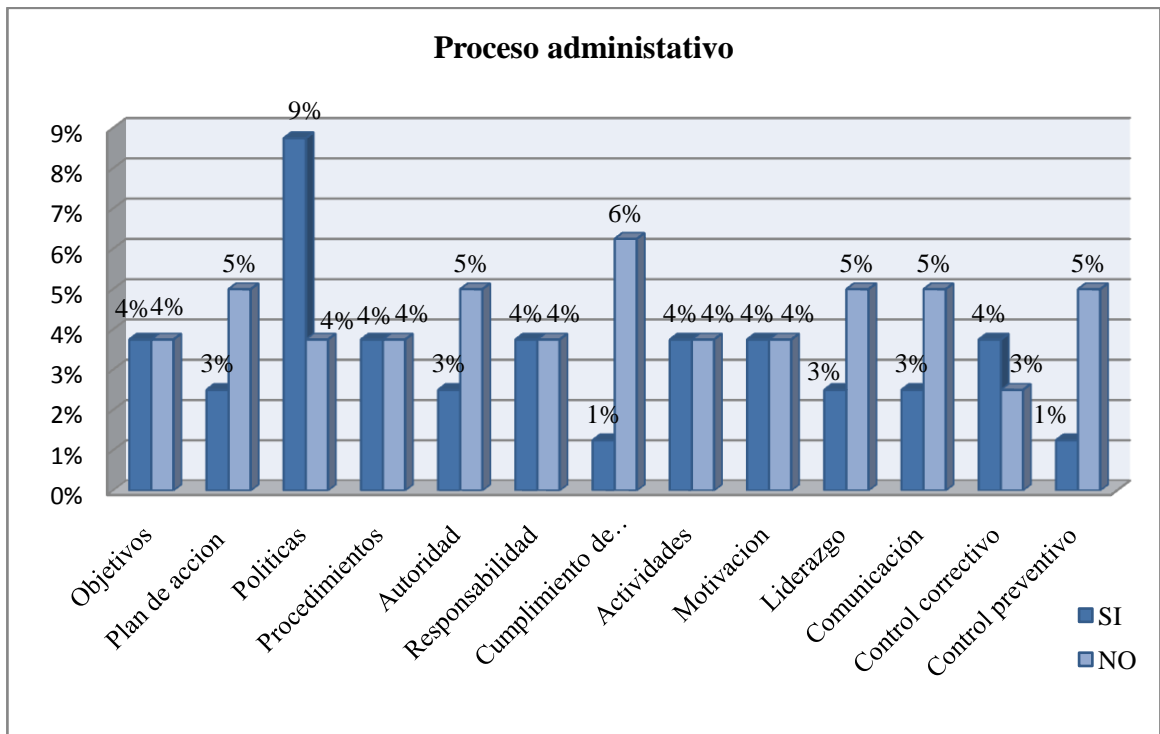
### **Interpretación**

La empresa no mantiene un control definido que permita evaluar las actividades, por lo que se puede dar tiempos ociosos en las funciones realizadas por el personal.

**Tabla 8 Resultado del checklist sobre procedimiento administrativo VI**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%SI</b>	<b>%NO</b>	<b>TOTAL</b>
Objetivos	3	3	4%	4%	8%
Plan de acción	2	4	3%	5%	8%
Políticas	7	3	9%	4%	13%
Procedimientos	3	3	4%	4%	8%
Autoridad	2	4	3%	5%	8%
Responsabilidad	3	3	4%	4%	8%
Cumplimiento de funciones	1	5	1%	6%	8%
Actividades	3	3	4%	4%	8%
Motivación	3	3	4%	4%	8%
Liderazgo	2	4	3%	5%	8%
Comunicación	2	4	3%	5%	8%
Control correctivo	3	2	4%	3%	6%
Control preventivo	1	4	1%	5%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta



**GRAFICO 15 Resultado del checklist sobre procedimiento administrativo VI**

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

### **Análisis**

Respecto al checklist realizado al gerente-administrador sobre el total de preguntas elaboradas(80), se desagregó los siguientes elementos sobre el proceso administrativo del hotel, se mencionó que en relación a: objetivos, procedimientos, responsabilidad, actividades y motivación, en un 4% “si” se aplican, en forma parcial se mencionó que “no”; en cuanto a plan de acción, autoridad, liderazgo y comunicación en un 3% se determinó que “si”, mientras que en un 5% no se existen; en políticas que tiene la empresa en un 9% “si” se cumplen, mientras que en un 4% no son aplicadas; respecto a cumplimiento de funciones se manifestó que en un 1% “si” existe, mientras que el 6% “no”, sobre el control correctivo existente se indicó en un 4% que “si” son realizadas, y en un 5% se afirmó que “no”; y por último en control preventivo en un 1% se informó que “no” se ejecutan, y en un 5% que si son realizados. Tomando en cuenta que los porcentajes fueron desagregados en base a los elementos existentes dando así un total del 100%.

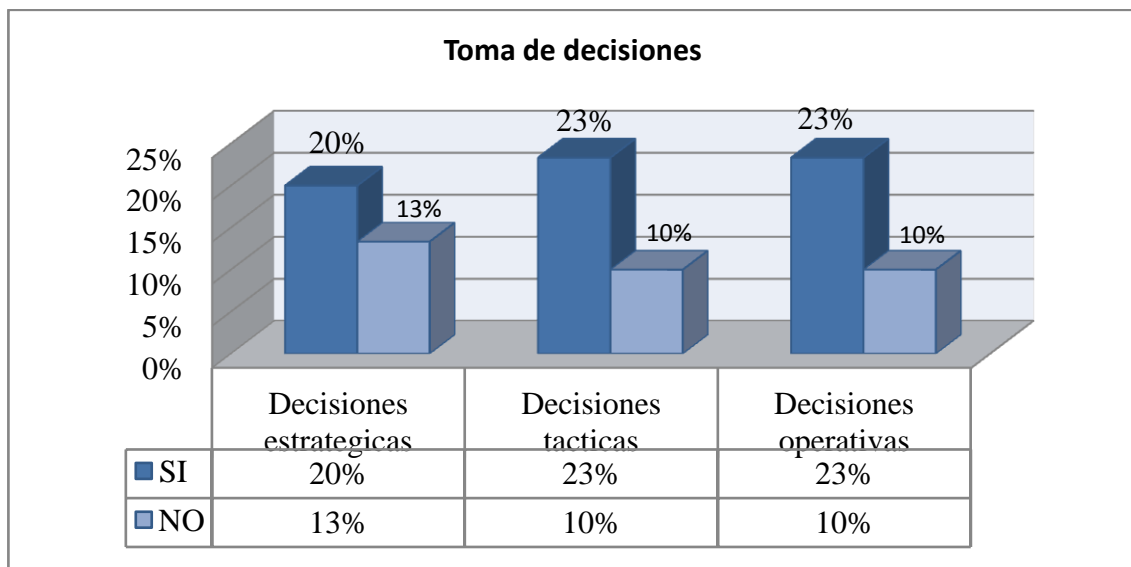
## Interpretación

La empresa en relación a objetivos, procedimientos, responsabilidad, actividades y motivación si son establecidas la ejecución media de los mismos, con relación a plan de acción, autoridad, liderazgo y comunicación no existen en la empresa, razón por la cual el gerente-administrador deberá tomar en cuenta, en cuanto a políticas la mayoría de ellas si se cumplen en todo el entorno de la empresa , sobre el cumplimiento de funciones y sus características se mencionó que la mayoría de ellas tiene falencias, respecto a la existencia de controles correctivos, si son establecidos, y por último en cuanto al control preventivo no son ejecutados, mismo factor que puede determinar la reincidencia de fallas y errores en las operaciones diarias de la empresa.

**Tabla 9 Resultado del checklist sobre toma de decisiones VD**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>%SI</b>	<b>%NO</b>	<b>TOTAL</b>
Decisiones estratégicas	12	8	20%	13%	33,3
Decisiones tácticas	14	6	23%	10%	33,3
Decisiones operativas	14	6	23%	10%	33,3
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>0,67</b>	<b>0,33</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta



**GRAFICO 16 Resultado del checklist sobre toma de decisiones VD**

Elaborado por: Cárdenas P. (2016)

### **Análisis**

Respecto al checklist realizado al gerente-administrador, sobre la toma de decisiones del hotel, en base a las (60) preguntas elaboradas se determinó que en un 20% “si” existen tomas de decisiones estratégicas, así como el 13% manifestó que “no”; en cuanto a decisiones tácticas y operativas un 23% informó que “si” son realizadas, así como el 10% menciona que “no” son ejecutadas en la empresa, esto respecto a las dos últimas alternativas, teniendo como consecuencia que en un 66% “si” se aplica la toma de decisiones tanto estratégicas, tácticas y operativas, por lo que el 33% de las mismas no son aplicadas.

### **Interpretación**

Los datos evidencian que la mayor parte de decisiones puestas en ejecución en la empresa son de tipo tácticas y operativas, por lo que la administración debería considerarla toma de decisiones estratégicas, puesto que aun cuando no son tomadas frecuentemente determinan el futuro de la compañía a medio y largo plazo.



## **a.2.Verificación de la hipótesis**

El estudio requirió verificar las siguientes hipótesis de investigación que se detallan a continuación.

### **1.- Planteo de hipótesis**

#### **a) Modelo lógico**

H<sub>0</sub>: No hay diferencia estadística significativa entre el proceso administrativo y la toma de decisiones en el Gran Hotel Amazónico de la ciudad del Puyo.

H<sub>1</sub>: Si hay diferencia estadística significativa entre el proceso administrativo y la toma de decisiones en el Gran Hotel Amazónico de la ciudad del Puyo.

#### **b) Modelo matemático**

H<sub>0</sub>:  $p_1 = p_2$

H<sub>1</sub>:  $p_1 \neq p_2$

#### **c) Modelo estadístico**

$$z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{(\hat{p} * \hat{q}) \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

De donde:

**Z** = estimador “z”

**p<sub>1</sub>** = Probabilidad de aciertos de la VI

**p<sub>2</sub>** = Probabilidad de aciertos de la VD

$\hat{p}$  = Probabilidad de éxito conjunta

$\hat{q}$  = Probabilidad de fracaso conjunta (1- p)

$n_1$  = Número de casos de la VI

$n_2$  = Número de casos de la VD

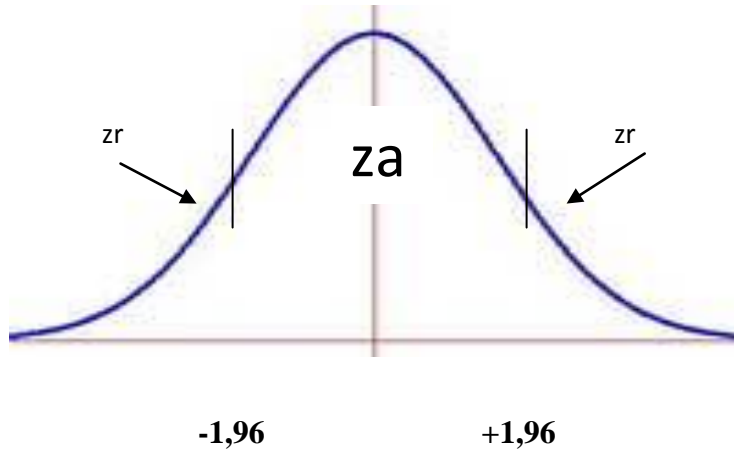
## 2.- Regla de decisión

$1-0,05 = 0,95; \alpha$  de 0,05

Z al 95% y con un  $\alpha$  de 0,05 es igual a 1,96

Se acepta la hipótesis nula si, Z calculada ( $Z_c$ ) está entre  $\pm 1,96$  con un ensayo bilateral.

## Campana de gauss



### 3.- Cálculo de Z

Tabla 10 Datos de la lista de chequeo.

<b>VI</b>	<b>SI</b>	<b>35</b>
	NO	45
	<b>TOTAL</b>	<b>80</b>
<b>VD</b>	SI	40
	NO	20
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>140</b>

Fuente: lista de verificación o checklist.

$$\hat{p}_1 = 35/80 = 0,4375$$

$$\hat{p}_2 = 40/60 = 0,6667$$

$$\hat{p} = \frac{35+40}{140} = 0,5357$$

$$\hat{q} = 1 - \hat{p} = 1 - 0,5357 = 0,4643$$

$$z = \frac{0,4375 - 0,6667}{\sqrt{(0,5357 * 0,4643) \left( \frac{1}{80} + \frac{1}{60} \right)}} = -2,6905$$

### 4.- Conclusión de la hipótesis

Como el valor del Z calculada es de -2,6905, que es un valor que está fuera de  $\pm 1,96$ , se RECHAZA la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se ACEPTA la alterna, ( $H_1$ ) es decir, “Si hay diferencia estadística significativa entre el proceso administrativo y la toma de decisiones en el Gran Hotel Amazónico de la ciudad del Puyo”.

## **b. Limitaciones del estudio**

En el desarrollo de la investigación se presentó la siguiente limitación:

La información recogida proviene de las percepciones de un único informante -alto directivo del hotel. A pesar de que el directivo es considerado como fuente de información fiable por su experiencia y conocimiento, existe un grado de subjetividad en sus opiniones. Por ello, se podría haber realizado un estudio más completo y enriquecedor si se hubiese tenido en cuenta la información de otros empleados, teniendo una visión más amplia de la realidad de la empresa.

## PLANIFICACIÓN

Nombre del indicador	Descripción	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Unidad de la variable	Unidad del indicador
Cumplimiento del presupuesto.	Mide el grado de cumplimiento del presupuesto programado.	Evaluar la efectividad en la ejecución del presupuesto.	$= \left( \frac{\text{presupuesto ejecutado}}{\text{presupuesto programado}} \right) \times 100$	Mensual	Días	Porcentaje (%)

## ORGANIZACIÓN

Nombre del indicador	Descripción	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Unidad de la variable	Unidad del indicador
Cumplimiento de funciones.	Mide el grado de cumplimiento de funciones establecidas.	Evaluar la efectividad en la ejecución de funciones.	$= \left( \frac{\text{funciones establecidas}}{\text{funciones ejecutadas}} \right) \times 100$	Mensual	Días	Porcentaje (%)

## DIRECCIÓN

Nombre del indicador	Descripción	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Unidad de la variable	Unidad del indicador
Cumplimiento de actividades de motivación.	Mide el grado de ejecución de las actividades de motivación.	Evaluar la efectividad en la ejecución de actividades de motivación.	$= \left( \frac{\text{Nº de actividades de motivación realizadas}}{\text{Nº de actividades de motivación programadas}} \right) \times 100$	Trimestral	días	Porcentaje (%)

## CONTROL

Nombre del indicador	Descripción	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Unidad de la variable	Unidad del indicador
Porcentaje de ventas realizadas año x.	Mide el grado de incremento o disminución de ventas de servicios.	Evaluar la variedad existente de las ventas de servicios de años comparativos.	$= \left( \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} \right) \times 100$	Anual	días	Porcentaje (%)

## DECISIONES ESTRATÉGICAS

Nombre del indicador	Descripción	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Unidad de la variable	Unidad del indicador
Toma de Decisiones estratégicas.	Mide el grado de ejecución de las decisiones estratégicas.	Evaluar el porcentaje anual respecto a toma de decisiones estratégicas.	$= \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de decisiones estratégicas efectivas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de actividades estratégicas programadas}} \times 100$	Anual	Días	Porcentaje (%)



## DECISIONES TÁCTICAS

Nombre del indicador	Descripción	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Unidad de la variable	Unidad del indicador
Porcentaje de clientes satisfechos con la calidad del servicio prestado.	Mide el grado de clientes satisfechos.	Determinar el porcentaje de clientes satisfechos sobre los servicios otorgados.	$= \left( \frac{\text{Numero de clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} \right) \times 100$	Anual	Días	Porcentaje (%)

## DECISIONES OPERATIVAS

Nombre del indicador	Descripción	Objetivo	Cálculo	Periodicidad	Unidad de la variable	Unidad del indicador
Porcentaje de descuentos a clientes.	Mide el grado de descuentos a clientes.	Determinar el porcentaje de descuentos a clientes.	$= \left( \frac{\text{Descuentos a clientes ejecutados}}{\text{Descuentos a clientes programados}} \right) \times 10$	Mensual	Días	Porcentaje (%)

### **c. Conclusiones**

Luego de haber realizado la investigación “El Proceso Administrativo y la Toma de Decisiones en el Gran Hotel Amazónico de la ciudad de Puyo”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

-Con respecto al objetivo específico 1 que dice “Diagnosticar el proceso administrativo que aplica el Gran Hotel Amazónica para la toma de decisiones.”

Se concluye que el Gran Hotel Amazónico de la ciudad de Puyo, no cuenta con un proceso administrativo claro y oportuno que permita el desarrollo de procedimientos eficientes y eficaces, causando así la existencia de varios desaciertos y falencias, incurriendo directamente en la toma de decisiones.

-Respecto al objetivo específico 2 menciona: “Evaluar el tipo de decisiones que se toman en el Gran Hotel Amazónico para el cumplimiento de los objetivos empresariales.”

Se llega a la conclusión que el tipo de decisiones más frecuentes en la empresa son de carácter tácticas y operativas, esto respecto a la toma de decisiones por parte del gerente-administrador, por tanto no se puede dar fiel cumplimiento a los objetivos empresariales, ya que se requiere que existan decisiones estratégicas, mismas que determinan el futuro de la empresa a medio y largo plazo.

-Respecto al objetivo específico 3 donde: “Proponer una alternativa de solución adecuada para mejorar la toma decisiones del Gran Hotel Amazónico mediante la implantación de un manual operativo del proceso administrativo.

Después de analizar la problemática se concluye en realizar un manual operativo del proceso administrativo, como herramienta vital para contribuir a la toma de decisiones sean estas de carácter estratégico, táctico u operativo, logrando así cumplir con eficiencia y eficacia en el funcionamiento normal del hotel.

#### **d. Recomendaciones**

Al concluir el presente estudio, el autor se permite plantear las siguientes recomendaciones:

-La empresa debe establecer políticas y procedimientos que consten por escrito, estas deberán ser difundidas a todos los empleados, para que de esta manera tengan claras sus funciones, evitando así la existencia de tiempos ociosos, logrando el desenvolvimiento eficaz y eficiente del personal del hotel y de su proceso administrativo establecido.

-Determinar reuniones que permitan el intercambio de ideas referente a las metas y objetivos planteados, contribuyendo así al gerente-general y a sus accionistas a alcanzar decisiones estratégicas fiables, ya que estas involucran a todo el entorno empresarial mismas que determinan el futuro de la entidad a medio y largo plazo.

-Aplicar el manual sugerido para mejorar el desenvolvimiento del hotel, por medio de objetivos, estrategias, modelos operativos entre otros, dando apertura así a mejorarla toma de decisiones de la empresa, logrando el cumplimiento de sus metas y objetivos.

#### **e. Propuesta**

Implantación de un manual operativo del proceso administrativo que contribuya a la mejora de toma de decisiones del Gran Hotel Amazónico.

## Modelo Operativo de la Propuesta

### Fases

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
FASE 1	Análisis del proceso administrativo erróneo.	Identificar en que fases del proceso administrativo se tiene falencias.  Análisis de la toma de decisiones que aplica el hotel.	Analizar la manera en que se ejecuta la: planificación, organización, dirección y control, que ejecuta el hotel  Determinar el tipo de decisiones más frecuentes que existen en la empresa mediante una entrevista con el gerente-administrador.	Diálogo con el jefe.  Estados financieros completos.	10 horas.	Investigadora

FASE 2	Adaptar nuevas actividades que contribuyan a la mejora de la administración.	<p>Establecer un tiempo definido a las tareas específicas que contribuyen a la obtención de metas y objetivos.</p> <p>Realizar registros cronológicos de servicios prestados a los clientes.</p>	<p>Controlar el tiempo en que se ejecutan las tareas asignadas.</p> <p>Brindar al cliente una experiencia memorable durante su estadía en el hotel.</p> <p>Mantener control de documentación y verificación de recepción.</p> <p>Evaluar la forma en que se realizan los registros de los clientes</p>			Investigadora

		Realizar actividades grupales que contribuyan a la motivación del personal.	<p>hospedados.</p> <p>Designar un día del mes para realizar actividades dinámicas.</p> <p>Realiza monitoreo del clima organizacional de la empresa.</p> <p>Realizar capacitaciones que ayuden al desarrollo de</p>	Diálogo con el gerente.	10 horas.	
--	--	---	--	-------------------------	-----------	--

			competencias.			
FASE 3	Ejecución	Comunicación al personal de los nuevos procedimientos y procesos  Capacitación al personal referente a servicio al cliente.	Fomentar la comunicación interpersonal jefe-empleado.  Fortalecimiento de conocimientos.	Computador, retroproyector, suministros de oficina (copias e impresiones).	5 horas.	Investigadora
FASE 4	Evaluación del desempeño del personal	Observación de los procesos para la identificación de errores.  Aplicación de cuestionarios.	Análisis de actividades diarias ejecutadas  Elaboración de preguntas destinadas a la evaluación del desempeño del personal.	Cuestionario sobre el desempeño laboral.	5 horas.	Investigadora

## Referencias bibliográficas

### Bibliografía

- Ayala, M. E. (2011). *“Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011-2016”*. Riobamba: Tesis Inedita Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.
- Cardenas, K. M. (2008). Proceso Academico-Administrativo del Investigador. *Redalyc*, 1-25.
- Castillo, N. (1999). *Poblacion y el Universo*. Panama: Editorial Panamá América.
- Churchman, A. y. (1957). *Investigacion Operativa*. Panama: EditORIAL Pasgt.
- Cortes, G. J. (2003). Teorías de la comunicación grupal en la toma de decisiones”. *SciELO*, 10-22.
- Crosby, P. (1988). *La gerencia educativa eficaz*. Panama: FlyBase.
- Davila, J. (2005). *investigación “Manual De Funciones y Procedimientos Para Mejorar El Desempeño De Actividades En La Empresa Industria Metálica Cepeda De La Ciudad de Ambato”*. Ambato: Tesis Indita Universidad Tecnica de Ambato.
- Dessler. (2001). La Adminisitracion Operativa. En *Administracion de Recursos* (págs. 15-15). Lima: Editorial Toribio Anyarin.
- Fayol, H. (1916). Administracion Industrial y General. En H. Fayol, *Teoria del Proceso Administrativo* (pág. 23). Lima: Adventure Public.
- Fayol, H. (1961). *Teoria Clasica de la Administracion*. Lima: El Ateneo.



- Galarza, F. G. (2011). *Sistema Gerencial De Desempeño Para Toma De Decisiones*".  
Guayaquil: Tesis Inedita Universidad Salesiana de Guayaquil.
- Gantt, H. L. (1901). Administracion Cientifica. En H. L. Gantt, *Cooperacion Armonica*  
(pág. 56). Mexico: Editorial Stcv.
- Gorostegui, R. A. (1994). *PRACTICAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS*.  
Mexico: Edit. Universal.
- Herbert, A. (2008). *Teoria de las decisiones*. Madrid: Unesco S.A.
- Hernandez, F. (2006). *Enfoques de la Investigacion*. Mexico: Ediciones Arlequín.
- Ibeas, R. R. (2008). Coste-efectividad e impacto presupuestario en la toma de decisiones  
. *Scielo*, 2-6.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (05 de Agosto de 2015). *Procesamiento de  
la información*. Obtenido de Procesamiento de la información:  
[http://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/doctos\\_genbasica/procesamiento\\_informacion.pdf](http://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/doctos_genbasica/procesamiento_informacion.pdf)
- Krygier, A. (1988). *Gerencia Moderna*. Mexico: Editoriaal Axcert.
- Llopis, R. (2004). *Investigacion Exploratoria*. Mexico: Editorial MacMillan .
- Lopez, R. (2001). *Metodologa de lainvestigacion*. Madri: Editorial Balam.
- Lopez, R. C. (6 de Abril de 2012). *ED TERCER MILENIO S.C*. Obtenido de ED  
TERCER MILENIO:  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Proceso\\_administrativo/Proceso\\_administrativo-Parte1.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Proceso_administrativo/Proceso_administrativo-Parte1.pdf)
- Loubet, R. (2006). *Metodos de Investigacion*. Panama: Editorial Reverté, S.A.

- Luis Alberto Cabuya. (2010). *Organizacion y Gestion de Empresas*. Mexico: Inmagrag.  
doi:848055655
- Maldonado, M. (2011). *Auditoria de Gestion*. Mexico: CORPORACIÓN EDIABACO.
- Marcelo, A. (1997). *investigación “Manual de procedimientos de auditoria interna del banco central del ecuador”*. Quito: Tesis inedita Universidad Indoametica.
- Martinez, P. (9 de Marzo de 2012). *Corporation Relist*. Obtenido de Corporation:  
<https://www.um.es/coie/guia-salidas/guia-salidas-08-toma-decisiones.pdf>
- Mazon, G. L. (1996). *“Políticas Y Procedimientos De Control Interno Para Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas”*. Ambato: Tesis inedita Universidad Indoamerica.
- Medina, & N. (2010). *La Investigacion y su Prespectiva*. Canada: CANADA Editorial.
- Meyer, W. J. (2004). *Tipos de Investigacion* . Mexico: México, S.A. de C.V.
- Olivia, C. G. (2011). *Aplicación De Reingeniería De Procesos Administrativos Smc Corporation Madrid, S.A. de C.V.*, . Madrid: Tesis Inedita Universidad Tangamanga.
- Ponce, A. R. (2007). *Principios del Proceso Administrativo*. Madrid: Adventures Madrid.
- RAE. (2006). *Real Academia Española*. Madrid: Edit Rae.
- RAE. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: © Real Academia Española.
- Rivero Ortega, R. (2012). “La necesaria innovación en las instituciones administrativas: organización, procedimiento, función pública, contratos administrativos y regulación”. *Redalyc*, 1-5.

- Rodriguez, I. A. (2007). *“Análisis de los factores que intervienen en la toma de decisiones de los administradores dentro de las organizaciones.* Mexico: Tesis Inedita Universidad Autonoma de Queretaro.
- Rodriguez, S. H. (2008). *Teoria, Proceso, Areas Funcionales y Estrategias para la Competitividad* (Segunda ed.). Mexico: EDITORES S.A DE C.V.  
doi:139701064852
- Ruiz, L. M. (2005). *Análisis De La Información Administrativa Para La Toma De Decisiones Tácticas.* Venezuela: Tesis Inedita Universidad de Oriente .
- Santander, C. (2003). *Estadística Inferencial.* Mexico: Editorial Panamá América.
- Sellriz, H. (1980). *Investigacion Exploratoria vs Descriptiva.* Panama: Editorial Pax México.
- Silvia Patricia Lema Suárez. (6 de Agosto de 2012). *Bitstream SP.* Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/179/1/75527.pdf>
- Tashakkori, T. y. (2006). *Enfoque d ela Investigacion.* Mexico: Edit. adurt S.A.
- Tead, O. (1956). *El Arte De La Administracion.* Panama: Adventure Edit.
- Terry, G. (1969). *Principio de Administracion.* Español: Mexico: Continental.
- Torres, S. M. (2010). *Los Procedimientos Organizacionales y Su Repercusion en la Toma de Desiciones.* Ambato: Tesis Inedita Univerisdad Tcenica de Ambato.
- Tran, V. (2012). Emociones y Procesos de Toma de Desiciones en Grupos Ejecutivos: un Analisis Colectivo. *Redalyc*, 15-24.
- Wilson Puente, L. S. (2005). *Los Tipos de Investigaciones.* Mexico: Editorial Federal.

## Anexos

### Anexo 1



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN  
CUESTIONARIO DE ENCUESTA**



**PROYECTO:**

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES EN EL GRAN HOTEL AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE PUYO”.

**OBJETIVO:** Este cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre los Factores que intervienen en el procedimiento administrativo y la toma de decisiones en la empresa GRAN HOTEL AMAZONICO DE LA CIUDAD DE PUYO.

**INSTRUCCIONES:**

- Seleccione solo una de las alternativas.
- Marque con una X en el casillero que estime

Se pide sea llenado en su totalidad y con la mayor sinceridad posible. Se agradece de antemano su colaboración.

**CUESTIONARIO**

2) ¿Los empleados tienen claros las funciones que deben realizar en la empresa?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

3) ¿Se tiene los conocimientos adecuados para asumir con responsabilidad las actividades asignadas?

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

3) ¿Qué actividad se ha ejecutado para mantener al personal motivado?

Actividades grupales

Vacaciones extras

Bonificaciones extras

Ninguna

4) ¿Con que frecuencia realiza controles a las actividades asignadas?

Diario

Semanal

Mensual

Nunca

5) ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar soluciones que a largo plazo ayudaran en el crecimiento económico del hotel?

Si

No

6) ¿Considera usted que a través de la toma de decisiones se ha logrado conseguir las metas y objetivos planteados?

Si

No

7) ¿El hotel mantiene un control definido acerca del tiempo en que se realizan las distintas actividades?

Si

No

Anexo 2



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**"GRAN HOTEL AMAZONICO. "**

**PROYECTO:**

“EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES  
VI EN EL GRAN HOTEL AMAZÓNICO DE LA CIUDAD DE PUYO”.

**OBJETIVO:** Obtener información sobre el proceso administrativo y la toma de decisiones.

**INDICACIONES:** Leer cada pregunta y señalar la respuesta que usted crea conveniente con una X.

**CHECKLIST**

**PROCESO ADMINISTRATIVO**

Nº	Pregunta	Si	No
	<b>Objetivos</b>		
1	¿Existen clientes preferenciales numerosos?	X	
2	¿El servicio otorgado a sus clientes es de calidad?	X	
3	¿Se ha incrementado la demanda de servicios durante los últimos seis meses?		X
4	¿Se brinda al cliente una experiencia memorable durante su estadía en el hotel?	X	
5	¿Se cuenta con un nivel idiomático alto?		X
6	¿Existen beneficios tributarios al sector hotelero?		X
	<b>Plan de acción</b>		
1	¿Se establece un tiempo definido a las tareas específicas que contribuyen a la obtención de metas y objetivos?		X
2	¿Se realiza monitoreo del clima organizacional de la	X	



	empresa?		
3	¿Se realiza capacitaciones que ayuden al desarrollo de competencias?		X
4	¿Se mantiene control de documentación y verificación de recepción?	X	
5	¿Cree usted que el registro o control de ingreso de clientes son adecuados?		X
6	¿Son analizadas las relaciones interpersonales de clientes-empleados?		X
<b>Políticas</b>			
1	¿Se tiene establecidas políticas claras y no contradictorias al momento de llevar a cabo la contratación de personal?		X
2	¿Se considera como una política primordial la atención inmediata a los clientes?	X	
3	¿Controlan cronológicamente los registros de servicios prestados a los clientes?		X
4	¿Los clientes son motivados a que efectúen pagos puntuales?	X	
5	¿El hotel dispone de diferentes condiciones de cancelación?	X	
6	¿Existen descuentos especiales otorgados a los clientes?	X	
7	¿Se utiliza casilleros de seguridad para proteger objetos de valor de sus clientes?		X
8	¿Se mantiene un horario establecido para la hora de almuerzo de los empleados?	X	
9	¿ Los daños causados por huéspedes a la propiedad del hotel serán cancelado por el huésped?	X	
10	¿Si hubiese una persona extra en la habitación el valor de la ocupación será cargado a la cuenta del cliente?	X	
<b>Procedimientos</b>			
1	¿Se realiza pronóstico del consumo en los diferentes niveles de turistas-días?		X

2	¿Se minimiza los niveles de inventario en existencias sin afectar la calidad del servicio?		X
3	¿Continúan los esfuerzos para el desarrollo de la infraestructura hotelera?		X
4	¿Optimiza el factor humano de la empresa y maximizar sus beneficios?	X	
5	¿Se tiene ventajas competitivas sostenibles para las entidades de alojamiento?	X	
6	¿Permite tener contacto telefónico, por e-mail o por SMS con sus clientes y ocupantes, según preferencias?	X	
<b>Autoridad</b>			
1	¿Los empleados cumplen las tareas encomendadas por su jefe?	X	
2	¿Existe un vocabulario vulgar entre el jefe-empleados?	X	
3	¿Considera que en el hotel existe carga laboral?		X
4	¿El jefe inmediato es justo al momento de distribuir tareas a sus empleados?		X
5	¿Los empleados informan con anticipación su falta al lugar de trabajo?		X
6	¿Los empleados a menudo abandonan el lugar de trabajo antes de su horario de salida?		X
<b>Responsabilidad</b>			
1	¿Son oportunos los pagos de salarios del personal que laboran en la empresa?		X
2	¿Los clientes adquieren todos los servicios con los que dispone el hotel en el transcurso de su estadía?	X	
3	¿Se efectúa reuniones por parte del mando administrativo como control de gestión administrativa?	X	
4	¿Existe responsabilidad por parte del personal para llevar a cabo sus tareas a realizar?		X

5	¿Controla el crecimiento económico de la empresa en algún tiempo definido?	X	
6	¿Se cumple con la cancelación de los servicios otorgados a los clientes en el tiempo establecido?		X
<b>Cumplimiento de funciones</b>			
1	¿Los empleados realizan sus funciones sin queja alguna?		X
2	¿Se estima un periodo de tiempo para las funciones de cada empleado?		X
3	¿Se asignan tareas específicas para cada uno de los empleados?	X	
4	¿Se realiza de manera inmediata la reparación de las instalaciones del hotel en caso de tener algún daño?		X
5	¿Los empleados acatan las órdenes de su jefe inmediato a cabalidad?		X
6	¿Se asignan funciones o tareas distintas a las que fueron establecidas en el contrato de trabajo?		X
<b>Actividades</b>			
1	¿Se capacita al personal en cuanto atención al cliente?	X	
2	¿Existe mantenimiento de las habitaciones en algún tiempo determinado?		X
3	¿Considera que el personal es motivado para realizar sus funciones?		X
4	¿Las actividades son desglosadas en tareas manejables?	X	
5	¿Se ha elaborado un presupuesto que se encuentre a la par con los objetivos esperados?		X
6	¿Se da conocer a los accionistas la verdadera situación actual económica del hotel?	X	
<b>Motivación</b>			
1	¿Realizan actividades grupales para interactuar con los empleados?		X

2	¿Existen bonos extras para los empleados cuyo desempeño es notable?	X	
3	¿Se otorga bonificaciones extras a los empleados que habitualmente utilizan su esfuerzo físico para desarrollar sus funciones?	X	
4	¿El hotel otorga vacaciones extras a sus empleados?		X
5	¿Se tiene incentivos económicos cuando existen eventos y se requiere de la colaboración de los empleados?		X
6	¿Se tiene consideración para el empleado que se le presente una emergencia ya sea de familiar o de salud?	X	
<b>Liderazgo</b>			
1	¿Existe un nivel de esfuerzo elevado en la administración?	X	
2	¿Se cuenta con seguridad propia para afrontar las circunstancias?		X
3	¿Se tiene la capacidad para percibir e interpretar ideas y sentimientos?		X
4	¿Existe dominio del campo en que se actúa?		X
5	¿Hay habilidad de inspirar a los empleados por parte del jefe inmediato?		X
6	¿La persona encargada de la administración del hotel está respaldada por la jerarquía de la empresa?	X	
<b>Comunicación</b>			
1	¿Existe buena comunicación entre los empleados-jefe?	X	
2	¿Las políticas principales de la empresa son difundidas constantemente?		X
3	¿Se comunica con anticipación posible cambio de turno entre los empleados?	X	
4	¿Si se realiza reservaciones a un grupo numeroso el personal informa de inmediato al Gerente-Administrador?		X
5	¿La camarera accede a la bodega del hotel previo a su aviso?		X

6	¿En situaciones de conflictos entre empleados se comunica directamente al jefe?		X
<b>Control preventiva</b>			
1	¿Existe competencia desleal en tarifas?	X	
2	¿Se realiza un control previo de las habitaciones a reservarse?		X
3	¿Existe controles sobre los productos de aseo que debe disponer las habitaciones?	X	
4	¿Es analizada la atención al cliente que brindan las recepcionistas?		X
5	¿Una vez pasado las 12:00pm se informa la estadía de las personas hospedadas del día anterior?	X	
<b>Control correctiva</b>			
1	¿Se realiza llamados de atención a sus empleados a fin de que estos mejoren su desempeño laboral?	X	
2	¿La planeación de la entidad es garantizada por medio de sus controles?		X
3	¿Se realiza cotizaciones de los precios ofertados por los proveedores previos a su compra?		X
4	¿Se establecen nuevas fuentes de publicidad del hotel?		X
5	¿Las quejas o sugerencias de los clientes son corregidas de forma inmediata?		X
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>45</b>

## TOMA DE DECISIONES

N°	Pregunta	Escala	
		Si	No
	<b>Decisiones estratégicas</b>		
1	¿Se realizan reservaciones en sitios web?	X	
2	¿Existe la pronta identificación de amenazas y oportunidades del mercado?		X
3	¿Existe orientación al mercado y al cliente por parte de la administración?	X	
4	¿Se aprovecha al máximo la infraestructura institucional?	X	
5	¿Se ha considerado el incremento de accionistas para así tener nuevas inversiones?		X
6	¿Cree necesario realizar una auditoría de gestión a la empresa?		X
7	¿El régimen tributario está acorde a la situación actual de la empresa?	X	
8	¿Se ha establecido un plan de negocios para la entidad?		X
9	¿Cree usted necesaria la fusión con otra empresa que tiene fortalezas complementarias a las de su empresa?	X	
10	¿Existe descripción de los procedimientos e instrumentos para la prevención de siniestros y riesgos varios?	X	
11	¿Se ha definido un manual de funciones, de acuerdo al sistema de gestión integral deseado?		X
12	¿Se mantiene vigilado el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas?	X	
13	¿Se ha aprobado reinversiones dentro de la misma empresa?		X
14	¿Se cuenta con un sistema de capacitación para los colaboradores claves del hotel	X	

15	¿Se da cumplimiento a los parámetros de calidad y servicio señalados en las políticas de la compañía?	X	
16	¿Los objetivos, las políticas, los programas se encuentran determinados?		X
17	¿La toma de decisiones ha logrado cumplir con el presupuesto establecido?	X	
18	¿Considera gestionar la reparación de las vías de acceso a las instalaciones?	X	
19	¿Considera factible mejorar el estado constructivo de la planta hotelera, buscando mayor Confort?	X	
20	¿Se ha considerado la introducción a un mercado muy diferente al que se atiende actualmente?		X
<b>Decisiones tácticas</b>			
1	¿Existe un análisis del comportamiento de consumidores o usuarios en servicios de naturaleza corporativa, casual y turística?	X	
2	¿Se analiza la estructura de los mercados del turismo y la hotelería?		X
3	¿Existen operación hotelera, (gastos mínimos de esfuerzo, pasos o rutinas, resultados de amplia satisfacción de los huéspedes).?	X	
4	¿Se toma en consideración las observaciones de los huéspedes alojados y servidos?	X	
5	¿Existe un ambiente de trabajo donde todo el personal sea tratado con equidad y respeto?	X	
6	¿Son establecidos los manuales de políticas y procedimientos de las operaciones: análisis, comparación y redacción?		X

7	¿Durante un tiempo establecido existe rotación de tareas?	X	
8	¿Existen criterios de planificación de servicios de hospedaje según los lineamientos de la empresa?	X	
9	¿Las actividades de reserva, recepción existente son previamente organizadas?	X	
10	¿Se ha logrado conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los empleados, según la coordinación de sus diversas actividades?		X
11	¿Se mantiene la propiedad y los equipos en óptimo estado de mantenimiento y operación?		X
12	¿Existe el servicio de vigilancia, bomberos u otros que sean necesarios para la protección del hotel?		X
13	¿Se conoce los gustos, preferencias y expectativas en relación al producto turístico que se comercializa?	X	
14	¿Ha considerado los convenios con Cultura, Patrimonio (Viñales), para la realización de visitas a Museos, Lugares Históricos?	X	
15	¿Ha considerado potenciar las posibilidades de capacitación para elevar el nivel idiomático de los trabajadores?	X	
16	¿ Se promociona y comercializa a la empresa como un producto de Turismo de Naturaleza, haciendo énfasis en la publicidad?	X	
17	¿ Ha considerado mejorar el equipamiento de la lavandería, así como cambiar su régimen de trabajo?	X	
18	¿Es necesario elevar los niveles de seguridad y protección al cliente y a las instalaciones?	X	



19	¿Se ha mejorado la relación calidad-precios, así como el nivel de ofertas?		X
20	¿Ha considerado adicionar nuevos atributos a las facilidades actuales que brindan los diferentes hoteles?	X	
<b>Decisiones operativas</b>			
1	¿La emisión de facturas es posterior a la cancelación del cliente por el servicio brindado?	X	
2	¿Se realiza diariamente limpieza de habitaciones?		X
3	¿Se dirige el servicio de limpieza, acondicionamiento y mantenimiento determinado?	X	
4	¿Se supervisa el cumplimiento de los pronósticos de ingresos por habitaciones?		X
5	¿Se establecen procedimientos de confirmación, modificación y cancelación de reservas, uso de documentación?	X	
6	¿Los procedimientos de facturación y cobro aplicados se consideran idóneos?	X	
7	¿Existen reglas básicas de habilidad social e imagen personal?	X	
8	¿Se determina dirección y dinamización en reuniones de trabajo?		X
9	¿Se trabaja por el mejoramiento del servicio que actualmente se ofrece?	X	
10	¿La recepcionista es la persona idónea en atención al cliente?	X	
11	¿Se tiene un equilibrio entre el total de trabajadores y las habitaciones que posee la entidad?		X
12	¿Se realiza cierre de caja diarios?	X	
13	¿La camarera es la única persona autorizada para el ingreso a bodega?		X

14	¿Se realiza la emisión inmediata de facturas de venta por el servicio prestado?	X	
15	¿Está establecido un tiempo extra al ingreso de los empleados?	X	
16	¿Se controla el ingreso del personal con su respectivo uniforme?	X	
17	¿Se comunica de forma inmediata las quejas de los clientes al jefe- inmediato?		X
18	¿Se informa a los clientes los servicios que ofrece el hotel con respeto y amabilidad?	X	
19	¿El cambio de turno entre las recepcionistas es a las horas establecidas?	X	
20	¿Se cuenta con un formato específico para el registro de ingreso de los clientes?	X	
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>20</b>

**Anexo3**