



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “Análisis del proceso administrativo y su
incidencia en la operatividad de la empresa Hotel
Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato”**

AUTOR: Luis Israel Martínez Zamora

TUTOR: Ing. Mg. Edwin Javier Santamaría Freire

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2021



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Edwin Javier Santamaría Freire

CERTIFICA

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato**” presentado por el señor Luis Israel Martínez Zamora, para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO** que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 4 de noviembre del 2021

Ing. Mg. Edwin Javier Santamaría Freire
C.I.: 1802931426

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Luis Israel Martínez Zamora**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature appears to read "Luis Martínez". Below the signature is a horizontal line.

Luis Israel Martínez Zamora
C.I.: 1804784211

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo Investigativo, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Mg. Liliana Elizabeth González Garcés
C.I.: 1803962800

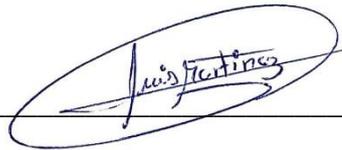
Ing. Mg. Edwin César Santamaría Díaz
C.I.: 1801609445

Ambato, 4 de noviembre del 2021

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

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

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature appears to read "Luis Israel Martínez Zamora".

Luis Israel Martínez Zamora
C.I.: 1804784211

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios, por ser el inspirador y mi fuerza durante todo este proceso para obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mi madre la Sra. Anita Zamora, por su amor y por todo su sacrificio durante todos estos años, gracias a ella y sus buenos consejos de vida he podido llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Gracias por enseñarme a ser perseverante para cumplir con cada uno de mis objetivos, gracias por nunca soltar mi mano y siempre creer en mí.

A mis hermanos, Jenny, Jessica y Anthony, por todo su cariño y apoyo incondicional que han sabido brindarme en toda esta etapa de mi vida.

A toda mi familia por parte de mi madre, que con poco o mucho han sabido apoyarme y expresarme el cariño que me tienen.

Infinitas gracias familia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de educarme para formarme personal y profesionalmente con todos los conocimientos brindados por parte de sus docentes.

Al Ing. Edwin Santamaría Freire, por ser el guía en todo el proceso de elaboración de este trabajo de investigación, por la paciencia y entrega de sus conocimientos que me permitieron culminar con éxito este proyecto.

INDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE.....	i
INDICE DE TABLAS	iii
INDICE DE FIGURAS.....	iv
RESUMEN EJECUTIVO	v
ABSTRACT.....	vi
CAPITULO I. - MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Antecedentes investigativos.....	1
1.1.1 Análisis del problema.....	1
1.1.2 Marco referencial	3
1.1.3 Marco teórico.....	5
1.1.3.1 Administración.....	5
1.1.3.1.1 Características inherentes de la disciplina administrativa	8
1.1.3.1.2 Origen y evolución de la administración	9
1.1.3.1.3 Proceso administrativo	11
1.1.3.1.4 Etapas del proceso administrativo	13
1.2 Objetivos.....	28
1.2.1 Objetivo general	28
1.2.2 Objetivos específicos.....	28
CAPITULO II.- METODOLOGÍA.....	29
2.1 Materiales	29
2.2. Métodos	29
2.2.1. Método deductivo.....	29
2.1.2. Enfoque de investigación	30
2.1.3 Población y muestra	31
2.1.4 Cálculo del tamaño de la muestra	32
2.1.5 Técnicas de investigación.....	33

2.1.6 Validación del instrumento.....	34
CAPITULO III.- RESULTADOS Y DISCUSION	38
3.1 Análisis de la encuesta.....	38
3.2 Verificación de la hipótesis	51
CAPITULO IV.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	54
4.1 Modelo de gestión	54
Misión del manual.....	54
Visión del manual	55
Objetivo del manual	55
Nivel estratégico	57
Área financiera.....	61
Área de recursos humanos.....	69
Área de marketing y ventas	77
CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFIA.....	87
ANEXOS.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	35
Tabla 2.....	36
Tabla 3.....	52
Tabla 4.....	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Eficiencia y Eficacia.....	6
Figura 2: Proceso administrativo	12
Figura 3:Funciones de la Administración	13
Figura 4: Ciclo administración o Fases del Proceso administrativo	21
Figura 5: Proceso cuantitativo.....	31
Figura 6: Genero de los encuestados.....	38
Figura 7: Edad de los encuestados	39
Figura 8: Nivel de Instrucción de los encuestados.....	40
Figura 9: Tiempo de Permanencia de Trabajo en la Empresa	41
Figura 10: Forma de Ingreso a Trabajar en la Empresa	42
Figura 11: Departamento donde desempeña sus funciones	43
Figura 12: Funciones que realiza en la empresa	44
Figura 13: Reporte de Actividades Diarias	45
Figura 14: Conocimiento de Manual de Funciones	46
Figura 15: Misión y Visión de la empresa	47
Figura 16: Sistema de control interno	48
Figura 17: Evaluaciones en la Empresa	49
Figura 18: Cumplimientos de Funciones	50
Figura 19: Mapa de Procesos	56

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente en las empresas, los profesionales encargados de la administración en conjunto con la gerencia tienen la gran necesidad de mejorar y optimizar sus procesos administrativos, por lo que se han mantenido en la constante búsqueda de cambios superiores que les permitan obtener mayor rentabilidad y calidad en sus productos y servicios, por lo mismo es de vital importancia mantener estrategias claves dentro de la estructura organizacional para alcanzar el desarrollo organizacional, asegurando el posicionamiento de la marca de sus productos o servicios dentro del mercado en el que opera.

En el presente trabajo de investigación se pretende dar a conocer la importancia del proceso administrativo en la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A., analizando varios aspectos claves como la incidencia del control en la evaluación del desempeño laboral, la influencia de la estructura organizacional en la segregación de funciones y el efecto de la motivación en el desempeño laboral.

Se elaboró una encuesta como instrumento de recolección de información, misma que fue aplicada a 26 de los colaboradores de la empresa, entre personal administrativo y operativo, se realizó la validación de este mediante la Alpha de Cronbach, pues nos permite analizar y correlacionar entre las respuestas dadas, adicional se realizó un análisis descriptivo con sus gráficos respectivos.

Se identificó la aplicación de los procesos administrativos y cómo influyen en la operatividad de la empresa, dando lugar al planteamiento de un modelo de gestión de procesos que permita obtener mejores resultados que se vean reflejados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, PROCESOS ADMINISTRATIVOS, PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL, EFICIENCIA OPERACIONAL, INVESTIGACIÓN, HOTEL EMPERADOR HOTELEMP S.A.

ABSTRACT

Currently in companies, the professionals in charge of administration in conjunction with management have a great need to improve and optimize their administrative processes, so they have been in constant search of superior changes that allow them to obtain greater profitability and quality in its products and services, therefore it is vitally important to maintain key strategies within the organizational structure to achieve organizational development, ensuring the positioning of the brand of its products or services within the market in which it operates.

In this research work, it's intended to show the importance of the administrative process in the operation of the company Hotel Emperador Hotelemp SA, analyzing several key aspects such as the incidence of control in the evaluation of work performance, the influence of the organizational structure in segregation of duties and the effect of motivation on job performance.

A survey developed as an information collection instrument, which applied to 26 of the company's collaborators, between administrative and operational personnel, it validated using Cronbach's Alpha, since it allows us to analyze and correlate between the Answers given, and additional descriptive analysis performed with their respective graphs.

The application of administrative processes and how they influence the operation of the company identified, giving rise to the approach of a process management model that allows obtaining better results that are reflected in the fulfillment of the objectives of the company.

KEYWORDS: ADMINISTRATIVE PROCESSES, PLANNING, ORGANIZATION, DIRECTION, CONTROL, OPERATIONAL EFFICIENCY, RESEARCH.

CAPITULO I. - MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

1.1.1 Análisis del problema

Realizar una descripción detallada y exhaustiva de los autores que han aportado en administración consistiría de una extensa y complicada elaboración; sin embargo, es necesario resaltar los aportes más significativos y representativos.

El comienzo del proceso administrativo se da al mismo tiempo con el inicio del hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo a su etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles; como tal se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América, aun cuando, en todas las civilizaciones mencionadas se confunden con el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambas y a la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales (Flores 2015).

De acuerdo al antecedente Administrativo, décadas atrás el hombre ha venido surgiendo con muchas necesidades en cuanto en el ambiente empresarial, pues con las diferentes falencias que se han venido presentando, se ha contribuido con múltiples ideas que brinden una solución y respuestas a inquietudes, esto enmarcado a la situación que la empresa HOTELEMP S.A. ha venido enfrentando, con una gran necesidad de realizar un trabajo correcto por parte del personal operativo y administrativo, mediante la correcta aplicación de cada una de las etapas o fases del proceso administrativo.

El proceso administrativo según Koontz, Weihrich y Cannice consiste en cinco etapas que son planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. El proceso administrativo recoge los conocimientos necesarios para que sean aplicados y relacionados en la diferentes actividades que influyen en la empresa (Barrera 2018).

El proceso administrativo es la determinación del conjunto de pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar, es decir “es el conjunto de

etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se clasifican en:

- a) Planeación, que se refiere a la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa.
- b) Organización, consiste en el diseño y la estructuración de procesos, funciones y responsabilidades.
- c) Dirección, es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo.
- d) Control, es la fase del proceso administrativo, a través de la cual se establece estándares para la evaluación de los resultados obtenidos” (Flores 2015).

Newman, W. Y Warrean, E en su obra “Administración Dinámica”. Indica que Proceso Administrativo, es una serie de acciones importantes y vitales, que son una tarea interna de la administración de una empresa o institución; y que, desarrollados de manera correcta y equilibrada, se logrará alcanzar el objetivo trazado que es optimizar utilidades y minimizar costos; ya sea en la elaboración de un artículo o brindando un servicio satisfactorio. Dentro de este proceso se menciona que las acciones ya mencionadas, anteriormente no serían exitosas sin la intervención de los recursos de la misma empresa que son financieros, materiales, humanos y técnicos (Osorio 2014).

A pesar de haber logrado posicionarse como uno de los mejores hoteles en cuanto infraestructura y hospitalidad de la ciudad, Hotel Emperador Hotelemp S.A., ha dejado de lado situaciones muy importantes dentro de las áreas operativas y administrativas, en este caso el proceso administrativo de la empresa es deficiente y afecta de manera significativa a su operatividad, lo cual se ve reflejado en el sin número de inconvenientes que ha venido presentando y que aquejan interna y externamente a la empresa.

La estructura organizacional inadecuada y que directamente afecta a la operatividad de la empresa se ve reflejada en la confusión en la segregación de funciones. “La Estructura Organizacional comprende el sistema formal de las relaciones laborales, para la división e integración de las tareas a desarrollarse en la empresa. La división

de tareas permite establecer quien deberá hacer cada cosa, mientras que, por medio de la integración de las tareas, se implanta la forma en que deben combinarse los esfuerzos, para lograr lo planeado (Lopez 2013).

El no contar con procesos definidos en un departamento, conduce a tener problemas entre el personal, pues no tienen definida sus funciones, esto puede conllevar a cometer errores perjudiciales dentro de la empresa. El no sistematizar métodos ocasiona pérdidas de tiempo importantes en la comercialización del producto, implicando así malestar entre los clientes, creando una mala imagen a la empresa (Reyes 2015).

Ante este panorama es evidente la importancia de seguir un proceso para la realización de actividades por parte del personal operativo y administrativo dentro de cada área de trabajo de la empresa. Entre los problemas más visibles dentro de las empresas para el correcto funcionamiento, es la no ejecución de las etapas del proceso administrativo, ya que esto afecta gravemente a la productividad, rendimiento y desempeño de la empresa, por lo que es de vital importancia realizar un análisis de las actividades diarias que realiza el personal, tomando en cuenta que se debe realizar un adecuado y correcto manejo de los objetivos fijados, la planificación, la organización de los recursos que se posee, dirección y control en los resultados.

1.1.2 Marco referencial

Los procesos administrativos de una empresa se distinguen en tres fases específicas que empieza con la estructural en la que se evidencia su finalidad y la forma como conseguirlo; la fase operativa que es la ejecución de actividades para conseguir lo planteado en la etapa inicial y la etapa de control en donde se evalúan los resultados obtenidos en la empresa. Este conjunto de fases se respalda en cuatro etapas, dos en la parte estructural o mecánica que es la planeación y organización; y los dos restantes se relacionan a la parte operativa que es la de dirección y de control (Barahona 2017).

Según, (Osorio 2014), menciona en su tesis “el proceso administrativo y sus efectos en los establecimientos educativos privados en la ciudad de Quetzaltenango”, indica que el proceso administrativo es muy importante dentro de la empresa, indiferentemente de que sea una empresa de bienes o servicios. Este proceso cuenta con cuatro elementos muy importantes que son: Planeación, Organización, Dirección y Control, que entrelazadas logrará cumplir con las metas establecidas de la empresa.

Es necesario analizar la forma que aplican cada etapa del proceso administrativo en los establecimientos educativos privados. Dentro la investigación de la autora se puede apreciar como conclusión que, debido a la incorrecta aplicación de las fases del proceso administrativo, cada año el ingreso de alumnos es menor y que como efecto preocupante no hay utilidades que cubran los gastos que realizan.

Según, (Cordero and Moreno 2018), en su “Propuesta de Mejoras en Gestión Administrativa en la Empresa Modermueble S.A., de la ciudad de Guayaquil”, plantea que la empresa posee problemas en su estructura organizacional, la cual no ayuda a una correcta distribución correcta de las funciones del personal, por lo que nace la idea de las autoras mejorar la Gestión administrativa, proponiendo implementar un manual de funciones y procedimientos con el fin de simplificar procesos administrativos. Con dicho manual los empleados podrán conocer de la empresa, como está constituida, políticas y procedimientos que se deberá ser respetada, con el propósito de minimizar errores operativos y administrativos, evitando problemas a la organización.

Según, (Falconi et al. 2019), en su artículo “Gestión Administrativa: Estudio desde la Administración de los procesos de una empresa de motocicletas y ensamblaje” plantea como objetivo primordial de la investigación, indagar acerca de la Gestión Administrativa como herramienta para gerenciar procesos administrativos en una empresa Motocicletas y Ensamblajes. Por lo que plantea examinar los procesos organizacionales, especialmente los de carácter administrativo, con la finalidad de identificar aspectos que pueden ser optimizados, bajo el diseño y desarrollo de un plan de mejora continua que contribuya a elevar la eficiencia de los procesos organizacionales. Revisar procesos y procedimientos desarrollados de manera asertiva para el personal de las diferentes áreas que conforman la organización; se constituye en una herramienta fundamental con fines precisos para dichas áreas. Teniendo como valor principal en las empresas, lograr gestionar un proceso administrativo de manera eficiente y con valor. Finalizada la investigación por el autor del artículo, plantea que en realidad la empresa no posee de manera formal procesos y procedimientos documentados, por lo que resta eficiencia es sus operaciones administrativas.

1.1.3 Marco teórico

1.1.3.1 Administración

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos (Münch 2011).

Asimismo, la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad. Por otra parte, existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés management): gestión. En general, administración y gestión significan lo mismo. En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia (Münch 2011).

En pocas palabras, la administración es lo que los gerentes hacen. Pero esto no nos dice mucho. Una mejor explicación es que la administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas (Robbins, Decenzo, and Coulter 2013).

La eficiencia y la eficacia tienen que ver con el trabajo que se hace y con la forma en que se hace. La eficiencia significa hacer las cosas de manera correcta (“hacer las cosas bien”) y producir lo máximo a partir de una cantidad mínima de insumos. Debido a que los gerentes lidian con la escasez de los insumos (incluidos recursos como gente, dinero, equipo y tiempo), están interesados en el uso eficiente de esos recursos (Robbins et al. 2013).

Los gerentes desean minimizar el uso de recursos y por tanto sus costos. Sin embargo, no basta con ser eficiente. Los gerentes también están interesados en terminar todas las actividades y tareas. En términos administrativos, llamamos a esto eficacia. Eficacia significa hacer “las cosas de manera correcta”, es decir hacer aquellas tareas

laborales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Si bien la eficiencia tiene que ver con los medios (como los alcanzamos) para lograr resultados, la eficacia tiene que ver con los fines (alcanzar el objetivo), o con el logro de las metas organizacionales (Robbins et al. 2013).

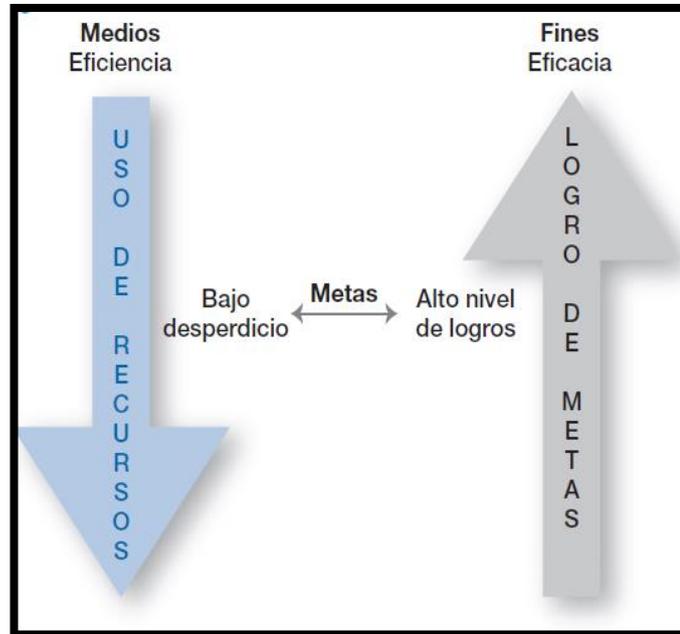


Figura 1: Eficiencia y Eficacia

Figura 1: Eficiencia y Eficacia

Fuente: Robbins, Decenzo and Coulter (2013). Fundamentos de Administración [Figura].

La Facultad de Ciencias Empresariales de la (UTEPSA 2014) en su Guía de Método de Aseguramiento del Aprendizaje (MAAP), plantea que administrar es ¿Ciencia o Arte? Es arte: Porque se requiere de determinadas habilidades, destrezas, creatividad para adaptar los conocimientos a situaciones concretas y distintas. Es ciencia: Porque para que sea eficiente necesita de un conjunto de conocimientos organizados y sistematizados por una serie de categorías, principios y métodos que guíen la acción.

El proceso de administración se desarrolló en un entorno complejo ya que constantemente recibe la influencia de factores como:

- ✓ Factores Políticos
- ✓ Factores Sociales
- ✓ Factores Tecnológicos
- ✓ Factores Económicos

✓ Medio Ambiente Interno

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y sus atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa, los cuales le proporcionarán información contradictoria que dificultará su diagnóstico y la comprensión de los problemas que deben resolver o las situaciones que deben enfrentar: exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores; desafíos de los competidores; expectativas de la alta administración, se los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo, estas exigencias, desafíos y expectativas experimentan profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para acompañarlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Estos cambios tienden a aumentar debido a la inclusión de otras nuevas variables a medida que el proceso se desarrolla y crea una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz. El futuro parece complicar la realidad, puesto que innumerables factores producirán impactos profundos en las empresas (UTEPSA 2014).

Es posible definir a la administración como: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales” (Hernández y Rodríguez 2011).

Fremont E. Kast, por su parte, la define a la Administración como: “Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: Dirección hacia objetivos, Participación de personas, Empleo de técnicas y Compromiso con la organización” (Hernández y Rodríguez 2011).

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho, es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: “administración es hacer

algo a través de otros”, otra acepción es lo que se conoce como la “ley de oro de la administración”, entendida como hacer más con menos(Münch 2011).

Para entender el proceso de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la anterior definición:

- **Objetivos.** La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Se obtiene cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad
- **Competitividad.** Es la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.
- **Calidad.** Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.
- **Coordinación de recursos.** Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración.
- **Productividad.** Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina (Münch 2011).

1.1.3.1.1 Características inherentes de la disciplina administrativa

A mención de (Münch 2011), la administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

- **Universalidad:** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.
- **Valor instrumental:** Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- **Multidisciplina:** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

- Especificidad: Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- Versatilidad: Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

1.1.3.1.2 Origen y evolución de la administración

Época Primitiva: El hombre siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo. En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas (Münch 2011).

Grandes Civilizaciones (2150 a.c.-500 a.c.): Con la aparición del Estado, y el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigían una administración más compleja (Münch 2011).

Antigüedad Grecolatina (500 a.c.-400 d.c.): Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. Es en Grecia donde surge la democracia; además, fue cuna de la filosofía, la medicina, la historia, las matemáticas, la astronomía, las bellas artes, la ingeniería, el derecho y la administración. En fin, todos los grandes avances de Occidente se sustentan en gran parte en esta cultura. El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en el año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el Imperio Romano de Occidente y de Oriente (Münch 2011).

Edad Media (400-1400): En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más complejas. En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.), que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos (Münch 2011).

Edad moderna: renacimiento y reforma (1400-1700): Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la Edad Media (Münch 2011).

Revolución Industrial (1700-1900): Diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica. Durante la Revolución Industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición. De esta manera, muchos autores consideran a la

administración como un conjunto de técnicas que surgen con la Revolución Industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente debido a la centralización de la producción en grandes fábricas (Münch 2011).

Siglo XX: Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, ya que esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa. Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos aceptables y no aceptables, lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas (Münch 2011).

Siglo XXI: Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad (Münch 2011).

1.1.3.1.3 Proceso administrativo

Henry Fayol (1916), es el primero que asume una posición al respecto, según él, las funciones gerenciales son planeación, organización, dirección, coordinación y control. Desde esta propuesta inicial se desarrollaron otras que se han condensado en las cuatro funciones básicas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. La función de planeación requiere de la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar las actividades; la función de organización determina qué debe hacerse, cómo se hará y quién deberá hacerlo; la

función de dirección implica dirigir y motivar a los participantes y resolver conflictos; y el control, vigilar las actividades para asegurarse de que se cumplan conforme a lo planeado (GONZALEZ 2010).

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa (Münch 2011).

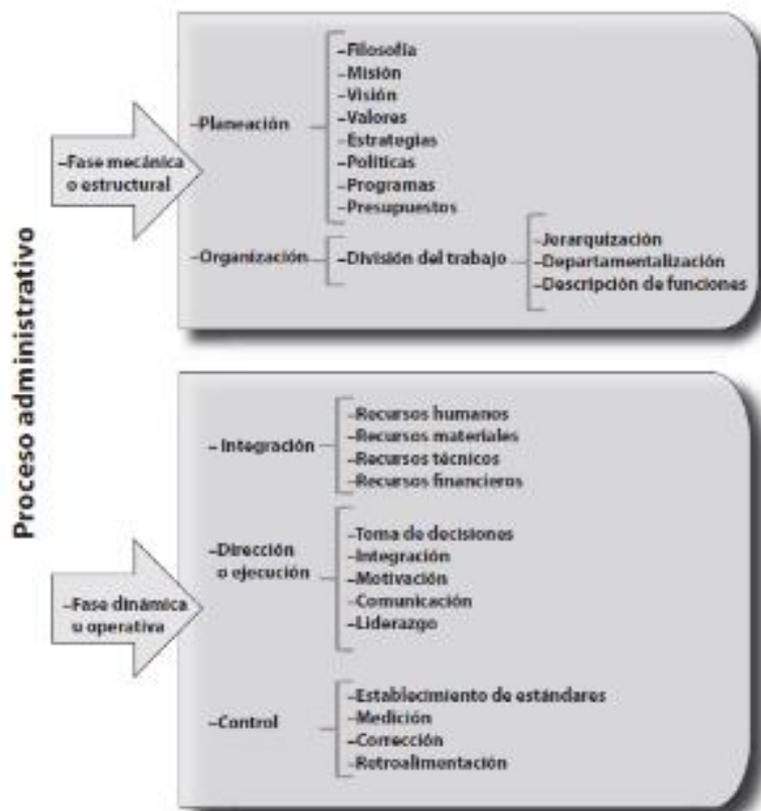


Figura 2: Proceso administrativo

Fuente: Münch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo [Figura].

El proceso administrativo es la preocupación original del quehacer de los administradores de empresas y el soporte de la teoría clásica de Fayol (1916), quien consideró seis áreas operativas para el gobierno de la empresa, una de las cuales era la administración como proceso, compuesto por cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control. Con ligeras variaciones y con algunas precisiones conceptuales, actualmente se sigue pensando en el proceso administrativo como lo planteó Fayol, un modelo propio de un contexto específico de principios del siglo XX, cuando aún la industria estaba en pleno crecimiento en mercados de demanda creciente (Londoño, Montoya, and Muñoz 2013).

1.1.3.1.4 Etapas del proceso administrativo

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. Durante la primera parte del siglo XX, un industrial francés de nombre Henri Fayol propuso que todos los gerentes realizaban cinco actividades administrativas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy estas funciones administrativas se han condensado en cuatro: planear, organizar, liderar y controlar (Robbins and Coulter 2012).

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control (Robbins and Coulter 2012).

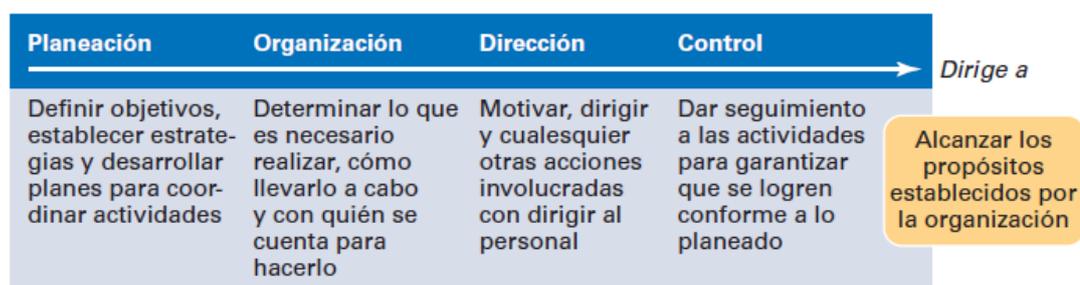


Figura 3: Funciones de la Administración

Fuente: Libro Robbins y Coulter. (2010). Administración [Figura].

Planeación: Si no tiene un destino específico en mente, entonces bastará cualquier camino. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins and Coulter 2012).

Organización: Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones (Robbins and Coulter 2012).

Dirección: Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo (Robbins and Coulter 2012).

Control: Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control (Robbins and Coulter 2012).

Por otro lado, (Cordova 2012) menciona que el proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una organización, y responde a las preguntas:

¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, utilizar los recursos. A las dos primeras etapas (planeación y organización) se les conoce como fase mecánica, donde se determina la finalidad y el rumbo, a las otras dos (dirección y control) son la fase dinámica.

Fase mecánica

Es donde se realiza la estructura (se establece lo que se debe hacer).

- **Planeación:** La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su realización. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas (Cordova 2012).
- **Organización:** Es el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudan a simplificar el trabajo, con el propósito de obtener la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para la realización de los fines que la empresa persigue (Cordova 2012).

Fase Dinámica

Es la operativa donde se maneja la empresa.

- **Dirección:** Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de lograr altos niveles de productividad (Cordova 2012).
- **Control:** En esta etapa se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Cordova 2012).

Para (Hernández y Rodríguez 2011), basado en la teoría de Henri Fayol plantea que el proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión pre (antes), visión (ver). Se debe investigar y observar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene

que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables. Así deberá afinar sus procesos productivos, presupuestos y crecimiento de la empresa; también debe organizarse mediante una estructura humana, repartir el trabajo por áreas e incluso jerarquías (relación jefes-subordinados), y dirigir, o como Fayol lo estableció, comandar y coordinar las actividades. Asimismo, debe controlar, es decir, comparar continuamente sus planes con sus resultados para mantener su proyecto de trabajo en los términos previstos; de ahí que el PA sea permanente y continuo.

- **Previsión - Planeación:** La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, establecer objetivos y metas, tomar decisiones y fijar políticas de acción. Fayol incluyó la planeación dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción, plan rector o plan de negocios en la pequeña y mediana empresas.

El programa de acción es el proyecto de empresa ideal (deseada), y en él participan todas las áreas: desde sus planes generales de crecimiento y superación de problemas hasta su control. Este documento es el rector de la acción directiva en un periodo determinado, e incluye tanto la amplitud (cuánto del mercado quiere y puede abarcar) como la profundidad (el detalle de las operaciones), aunque esto será tarea de los titulares de las áreas de trabajo clave de la empresa: ventas, producción, finanzas y personal.

La planeación es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos; el término más común es el anual. Con base en metas cuantitativas se pueden hacer cálculos económico-financieros de la empresa; por tanto, es conveniente agregar al concepto anterior que la planeación es la proyección impresa de la acción cuantitativa y cualitativa de la acción (Hernández y Rodríguez 2011).

- **Organización:** Fayol dice que organizar la empresa es proveerla de todo lo útil, tanto material capital, maquinaria, equipo como personal. A esto le llama cuerpo social, hoy representado por un organigrama (expresión gráfica de la estructura de puestos y jerarquías), el cual es funcional en tanto que expresa el área de trabajo: dirección (máximo puesto), ventas, producción, finanzas, entre otros (departamentos subordinados de primera línea). Un organigrama

funcional incluye puestos menores. Fayol da mucha importancia al elemento humano en la etapa de organización del PA. Señala que el número de dependientes de un puesto no debe exceder de seis, máximo ocho, porque se generan pérdidas de control directivo al excederse. Esto se conoce hoy como tramo de control: número de personas que responden a un solo jefe. Cada vez que un jefe incluye una nueva persona a su mando se disminuye la eficacia de su control directivo; por tanto, no puede agregar colaboradores sin límite. Cada vez que se agrega un colaborador se genera un efecto de “razón geométrica”; por ejemplo, a partir de dos subordinados se complican las relaciones, las comunicaciones y el flujo de las órdenes y acuerdos. El ejemplo nos muestra el crecimiento de las relaciones por el efecto señalado (Hernández y Rodríguez 2011).

- Dirección: Fayol denomina a la función de la dirección comando, que consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área. Como función, la dirección es un arte asequible por las cualidades personales de los responsables (líderazgo, motivación y comunicación), que aplican los principios generales de dirección, conocidos también como principios de administración. El director es un coordinador del programa de acción y de las participaciones del cuerpo social (Hernández y Rodríguez 2011).
- Coordinación: Para Fayol coordinar es generar la armonía entre todos los elementos humanos y materiales para facilitar el funcionamiento y éxito de la empresa. En relación con los elementos materiales, la dirección debe proporcionar los recursos materiales y económicos propios de su programa de acción o estrategia de negocios (Hernández y Rodríguez 2011).
- Control: Según Fayol, el control es la comprobación de lo que ocurre contra el programa de acción (planes, procesos, objetivos y resultados esperados). En pocas palabras, es comparar la realidad con lo que se estableció en el plan. El término control viene del francés, contra-rol; rol es una lista de actividades por realizar; control es la comparación de los resultados con lo proyectado a fin de detectar fallas, errores y desviaciones para evitar su repetición. El control se realiza tanto en las operaciones contables y financieras como en el desempeño

de las personas y sus actos. Según Fayol, la dirección debe tener mecanismos y personas especializadas para verificar la calidad, la cantidad y los precios de los productos que hace y/o comercializa la empresa, así como inspeccionar los inventarios. También sostiene que los registros contables de las operaciones se deben auditar contable y financieramente. En términos de su época señaló la importancia de hacer verificaciones (inspecciones) al personal y sus trabajos; hoy se les conoce como auditorías administrativas. Fayol señala que se deben conocer el objetivo y el alcance de los controles (auditorías), así como las atribuciones y límites de los auditores, y que éstos deben ser controlados por la dirección para que exista un control del control (Hernández y Rodríguez 2011).

Según (Marcó, Loguzzo, and Fedi 2016) la funciones de la administración se han ido reelaborando y actualizando sobre la base de los problemas y las modas que atravesaron la disciplina en cada época histórica.

Así, (Brech y Urwick, 1984) las definió como: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control; Gulick como: planeación, organización, administración de personal, dirección o mando, coordinación, información y presupuestación; Koontz y O'Donnell (1985) como: planeación, organización, designación de personal, dirección y control; Newman como: planeación, organización, liderazgo y control; Dale como: planeación, organización, dirección y control. Podríamos establecer nuevas y variadas categorías, pero las diferencias no serían sustanciales.

- Planeación: es la función que comienza el ciclo, ya que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás. La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos. La planificación atraviesa todos los niveles de la organización y, por ello, se planifica sobre realidades diferentes en cada caso; en consecuencia, existen planes de diferente naturaleza. Los planes pueden establecerse sobre

los métodos de trabajo, pueden estar relacionados con la sucesión de actividades en el tiempo, pueden referirse a comportamientos esperados o pueden establecerse en relación a la asignación de fondos(Marcó et al. 2016).

- **Organización:** en este caso, nos referimos a la acción de organizar una organización, es decir, una entidad social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos. Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos. Según el nivel de la organización al que hagamos referencia, podemos hablar de diferentes tareas de diseño organizacional. En el nivel operativo, el diseño consiste en el análisis y la descripción de puestos. Esta tarea consiste en determinar el conjunto de tareas que comprende cada puesto de trabajo específico, es decir, su contenido. En el nivel medio, el diseño comprende el agrupamiento de las unidades sobre la base de algún patrón homogéneo, es decir, agrupar los puestos de trabajo según algún criterio racional, como podría ser por funciones, por productos, por cliente, por zona geográfica, entre otros. En el nivel directivo, el diseño organizacional refiere a la organización como un todo y, de acuerdo con los criterios mencionados previamente, se determina el tipo de organización en función de las características de su estructura (Marcó et al. 2016).
- **Dirección:** las funciones previas, planeación y organización, hacían referencia a actividades anteriores a la acción organizacional. La primera de ellas al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización. En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que ascendemos en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados

alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados. Para esta tarea, son indispensables competencias específicas en relación con la comunicación, el liderazgo y la motivación. La dirección, como otras funciones mencionadas, también atraviesa toda la estructura organizacional, ya que en todos los niveles se requieren funciones de dirección. En el nivel operativo, son los supervisores y encargados; en el nivel medio, los mandos medios; en el nivel directivo, los gerentes, ejecutivos o dirigentes. La terminología a emplear para llamar a cada uno de estos actores derivará de la naturaleza de la organización y de su estructura (Marcó et al. 2016).

- Control: como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos. El proceso de planeación se encuentra íntimamente relacionado con el de control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan carecería de sentido, al no poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el accionar organizacional como para el proceso de control. A su vez, las organizaciones más modernas e innovadoras establecen estrategias de aprendizaje que les permitan reflexionar sobre la forma en la cual realizan sus tareas y resuelven sus problemas, a fin de mejorar las tareas y su desempeño (Marcó et al. 2016).

En su revista científica, (Mero 2018) plantea que las funciones de la administración según bibliografías revisadas por otros autores lo denominan “ciclo administrativo” teniendo en cuenta que las etapas son sucesivas, ellas son: planificación, organización, dirección y control, las que resultan de mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.



Figura 4: Ciclo administración o Fases del Proceso administrativo

Fuente: Mero, J. (2018) Empresa, administración y proceso administrativo [Figura].

- **Planificación:** La función de planificación consiste primero en determinar: ¿Qué se va a ser? o ¿dónde estamos parados?, ¿Qué se desea conseguir (objetivos)?, ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo?, ¿Quién y cuándo lo va a hacer?, ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?, es decir, es hacer una revisión del estado de la organización: el diagnóstico y una clara descripción de los recursos con los que se cuenta, posteriormente, basados en la realidad, debemos fijar objetivos concretos y realizables, para ello se incluyen diversas actividades a tener en cuenta que son: la investigación del entorno e interna; el planteamiento de estrategias; las políticas; los propósitos; acciones a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, que dan salida a la determinación de estrategias y tácticas según se ha citado y que posibilitaran su coordinación y cumplimiento. En resumen; la planeación trata de crear un futuro deseado (Mero 2018).

La palabra “planificación” unida a la de “estratégica” forman un binomio que actualmente se desarrolla en las organizaciones y empresas, pues es la que taza el camino o ruta hacia donde se dirige aquella; es una herramienta clave para

la toma de decisiones de las instituciones a partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo (Mero 2018).

- **Organización:** Responde a la pregunta ¿Cómo se va hacer? La organización de la empresa se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que ésta logre los objetivos empresariales que se plantea; las empresas no se organizan por sí mismas, ni se diseñan estructuras de forma aleatoria; por ello, el funcionamiento de la empresa puede no ser el idóneo, si no se disponen de estructuras organizativas, pudiendo llevar a un caos a la organización o empresa. Para conseguir que la organización de una empresa se disponga de forma efectiva hay que tener una visión holística de la empresa, es decir, ver la empresa como un todo y no como la suma de las partes; los elementos: recursos humanos, materiales, financieros y otros, debe conocerse su disposición y organización para obtener el mayor rendimiento con los menores recursos posibles, con ésta premisa se realizan las actividades de la empresa para obtener los mayores beneficios; todos estos elementos o recursos deben integrarse en una estructura organizativa que nos permita obtener una competitividad empresarial lo más alta posible (Mero 2018).
- **Dirección:** Conceptualmente la dirección es dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Este es el punto central y más importante de la administración, pero donde también existe mayor número de discrepancias, aunque algunas de ellas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. El eminente investigador Terry define la actuación como, Cito (...), "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo". Otros investigadores como Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como, Cito (...), “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”. Fayol define por su parte a la dirección indirectamente al

señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa" (Mero 2018).

- **Control:** Para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, es que se realiza el control, cuarta función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional; implica medir el desempeño contra las metas y los planes programados, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, es decir, facilita el logro de los planes y estos no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento (Mero 2018).

Ventaja de la planificación

Para (Reyes et al. 2018) según su investigación señala que la planificación antecede al resto de las funciones directivas (organización, dirección y control). Una vez que se ha clarificado que objetivos y como (plan) se quieren lograr, se está en condiciones de organizar y dirigir los recursos disponibles y se posibilita el control.

Entre las ventajas que aporta la planificación, podemos citar:

- ✓ Marca una dirección que seguir: cada miembro de la organización tiene claro que se espera de él y hacia donde debe enfocar su esfuerzo, incluso en momentos de turbulencia.
- ✓ Mejora la forma de protegerse contralas amenazas y permite aprovechar las oportunidades, ya que los directivos que planifican y controlan la evolución de dicha planificación deben estar continuamente vigilando el entorno, lo que les posibilita anticiparse a los cambios.
- ✓ Permite utilizar los recursos disponibles de la manera más eficiente posible, al proporcionar una perspectiva global de qué queremos conseguir, con qué recursos contamos para ello y cómo lo vamos a aplicar.

- ✓ Posibilita el control, ya que proporciona un patrón con el cual detectar si se producen desviaciones y, de este modo, definir acciones para corregirlas (Reyes et al. 2018).

Para (Luna 2015), así como para varios autores la Planeación representa el inicio de y la base del proceso administrativo. Sin esta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaria sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner el peligro su futuro. La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo va a iniciar operaciones y cómo lo va a lograr.

Importancia de la planeación

La planeación es el patrón para que inicie correctamente sus funciones las empresas. Entre otros puntos la planeación es importante porque:

- ✓ Es la base para el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo.
- ✓ Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- ✓ Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- ✓ Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- ✓ Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- ✓ Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- ✓ Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- ✓ Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- ✓ Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- ✓ Establece las bases para que se dé el control.
- ✓ Establece las bases para que se realice la organización.
- ✓ Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta (Luna 2015).

Principios de la planeación

Para llevar a cabo la planeación debe observarse los siguientes principios:

- **Objetividad y cuantificación.** Al planear es necesario tener como base información real, razonamientos precisos, y no basarse en situaciones subjetivas, especulaciones y datos sin base. Este principio también se lo conoce como de precisión.
- **Factibilidad.** Lo que se defina como plan debe ser realizable; no es correcto elaborar planes ambiciosos y optimistas que no sean posibles de lograrse. La planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo.
- **Flexibilidad.** Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permita incorporar los cambios o situaciones imprevistas que ajusten fácilmente las condiciones, es decir, contar con un colchón de seguridad.
- **Unidad.** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales con la consistencia necesaria para el equilibrio.
- **Del cambio de estrategias.** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados tanto interna como externamente para modificar aquellos que son necesarios y que de esta forma se logre correctamente al término de los periodos definidos (Luna 2015).

Elementos de la planeación

- **Investigación.** Al tratar la planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir.

La planeación debe estudiar el medio ambiente interno y externo que se relacionan con la empresa. Dentro de los factores internos a considerar se encuentran el capital humano, los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos, así como toda la estructura de la empresa. En el

ambiente externo debemos estudiar a la competencia, clientes, el gobierno, proveedores, la tecnología y el marco jurídico.

- Los objetivos. Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la fase de la planeación, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa.
- Los pronósticos. Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que lo rodea.
- Las estrategias. Son la determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrlas.
- Las políticas. Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de objetivos.
- Los procedimientos. Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo con las políticas establecidas.
- Los programas. Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
- Los presupuestos. Son los planes escritos valorizados; entre otras palabras es la expresión de resultados esperados en términos numéricos.(Luna 2015)

Estructura organizacional

La estructura organizativa de una empresa constituye el conjunto de la relaciones e interacciones de sus miembros que articula y favorece la circulación de la información y el trabajo de la misma (Equipo Editorial 2020).

Elementos comunes de las estructuras organizacionales

El estudio de la estructura de las organizaciones encuentra su sentido en el conocimiento de las partes componentes y comunes a cualquier organización. Uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema ha sido Henry Mintzberg (1988), el

cual afirmaba que: “La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” (Equipo Editorial 2020).

Mintzberg destaca cinco componentes comunes a toda estructura organizacional:

- ✓ **Ápice estratégico:** es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan sus objetivos.
- ✓ **Línea media:** abarca a los administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios. Su misión principal consiste en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, de forma que la comunicación vertical (de arriba hacia abajo y viceversa), como horizontal, fluya de manera efectiva entre los miembros de la organización y sus objetivos de referencia.
- ✓ **Núcleo de operaciones:** comprende a los miembros de la organización que desarrollan tareas de carácter básico relacionadas con la producción de bienes y servicios. Ello implica las operaciones de obtención de bienes, elaboración de productos y su distribución.
- ✓ **Personal de apoyo o staff:** su función es proporcionar asistencia a la organización al margen del flujo de trabajo de las operaciones corrientes.
- ✓ **Estructura técnica:** también denominada “tecno estructura”, está conformada por los analistas que diseñan y planifican sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.

Todas estas partes de la organización están interconectadas a través de un sistema de flujos de autoridad, trabajo, información y decisión, el cual conlleva un trabajo multidisciplinar de los miembros de la organización enfocado hacia el objetivo común de satisfacer las necesidades de la empresa. Ello implica relaciones de poder, autoridad y dependencia de deberán ser claramente establecidas para el correcto desarrollo de la organización (Equipo Editorial 2020).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar cómo el proceso administrativo incide en el desempeño de los colaboradores de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A., ubicada en el cantón Ambato de la provincia de Tungurahua.

1.2.2 Objetivos específicos

- Establecer cómo interviene la estructura organizacional de la empresa, en la discriminación de funciones de los empleados.
- Identificar como afecta la motivación a los empleados en el cumplimiento de las actividades asignadas.
- Determinar cómo índice de control de la empresa en la evaluación del desempeño laboral

CAPITULO II.- METODOLOGÍA

2.1 Materiales

Forman parte todos los instrumentos que se utilizarán el trabajo de investigación para poder brindar una información oportuna e informes del avance de la investigación.

- Computador
- Internet
- Libreta de apuntes
- Resmas de papel
- Impresora
- Celular
- Flash memory
- Software

2.2. Métodos

2.2.1. Método deductivo

El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas (Abreu 2014).

Razonamiento deductivo

Es un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, lo cual se logra mediante una serie de enunciados que reciben el nombre de silogismos, los mismos comprenden tres elementos:

- a) la premisa mayor
- b) la premisa menor
- c) la conclusión.

Si las premisas del razonamiento deductivo son verdaderas, la conclusión también lo será. Este razonamiento permite organizar las premisas en silogismos que proporcionan la prueba decisiva para la validez de una conclusión; generalmente se

suele decir ante una situación no entendida “Deduzca”, sin embargo, el razonamiento deductivo tiene limitaciones. Es necesario empezar con premisas verdaderas para llegar a conclusiones válidas. La conclusión de un silogismo nunca puede ir más allá del contenido de las premisas. Las conclusiones deductivas son necesariamente inferencias hechas a partir de un conocimiento que ya existía. En consecuencia, la indagación científica no puede efectuarse sólo por medio del razonamiento deductivo pues es difícil establecer la verdad universal de muchos enunciados que tratan de fenómenos científicos. El razonamiento deductivo puede organizar lo que ya se conoce y señalar nuevas relaciones conforme pasa de lo general a lo específico, pero sin que llegue a constituir una fuente de verdades nuevas (Atasu 1976).

El razonamiento deductivo utiliza el método deductivo que relaciona tres momentos de la deducción:

- 1) Axiomatización se parte de axiomas; verdades que no requieren demostración.
- 2) Postulación se refiere a los postulados, doctrinas asimiladas o creadas.
- 3) Demostración, referido al acto científico propio de los matemáticos, lógicos, filósofos (Atasu 1976).

La deducción empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares y, por tanto, no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos (Baena 2017).

2.1.2. Enfoque de investigación

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones (Sataloff, Johns, and Kost 2014).

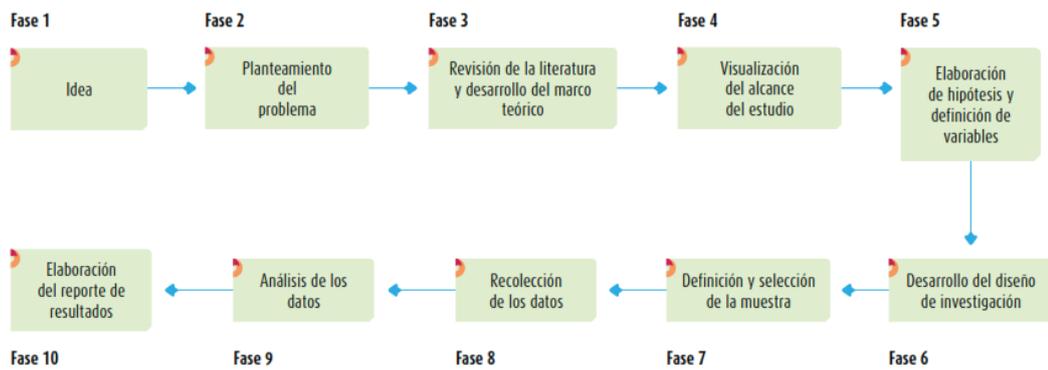


Figura 5: Proceso cuantitativo

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación [Figura]

2.1.3 Población y muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa (Sataloff et al. 2014).

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (Fidias 2016).

Para esta investigación tenemos una población finita que se llevará a cabo en el ambiente interno de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. ubicada en el cantón Ambato de la provincia de Tungurahua, y para lo cual se conoce el número exacto de talento humano, 28 colaboradores entre hombres y mujeres que comprenden entre la edad de 18 a 50 años de edad, con diverso nivel académico.

2.1.4 Cálculo del tamaño de la muestra

Según (Lind, Marchal, and Wathen 2012) para poblaciones finitas se debe aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)E^2 + z^2pq}$$

n: tamaño de la muestra

N= Población

Z: nivel de confianza 95% que es 1,96

P= Probabilidad a favor de ocurrencia 50% (0,05)

Q= Probabilidad en contra de ocurrencia 50% (0,05)

E= Margen de error

De donde:

N = 28

z = 1,96

p y q= 0,50

E = 0,05

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)E^2 + z^2pq}$$

$$n = \frac{28(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(28 - 1)0.05^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{28(3.84)(0.25)}{(27)(0.0025) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{26.88}{1.03}$$

n = 26.09

$n = 26$

El instrumento de la encuesta se lo aplicó a 26 de los colaboradores de Hotel Emperador Hotelemp S.A.

2.1.5 Técnicas de investigación

Actualmente existen varias técnicas de investigación que pueden ser aplicadas para la recolección de información, pues se vuelven respuestas al “como hacer” y permiten la aplicación del método en el ámbito donde se aplica. Hay varias técnicas para todas las actividades humanas que tienen como fin alcanzar ciertos objetivos, tales como: la entrevista, la encuesta, la observación, entre otras.

La técnica que se utiliza para esta investigación es la encuesta, según (Fidias 2016) la encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información:

- a) Acerca de un grupo o muestra de individuos.
- b) En relación con la opinión de éstos sobre un tema específico.

Algunos autores la llaman cuestionario, pero para (Niño 2011) la técnica se llamará encuesta, misma que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. En nuestros días, se ha convertido en el procedimiento más utilizado en las investigaciones de corte social y educativo, y también en los estudios empresariales, de mercadeo y en los sondeos de carácter político.

Algunas de las ventajas de las encuestas son: a) permite un acceso más generalizado a los miembros de una población; b) se puede preguntar de una manera indirecta, poco personalizada, evitando en lo posible el “cara a cara”, lo cual les da una mayor libertad a las personas encuestadas para responder; c) asegura cierta objetividad en los datos recogidos, en la medida que la información es proporcionada por personas distintas al investigador (Niño 2011).

Por su modalidad de aplicación, se suelen distinguir las encuestas abiertas y las cerradas. Y de acuerdo con la finalidad, se mencionan las encuestas descriptivas y explicativas, entre otras varias. Las encuestas abiertas, se caracterizan por ser espontáneas y libres, aspecto que le proporciona mayor libertad para el encuestado, pero no se le hace fácil al encuestador tabularlas. Sin embargo, son las que proporcionan una información más rica y variada. Las encuestas cerradas, son aquellas cuyas preguntas y respuestas son específicas y concisas, según este tipo de cuestionarios (Niño 2011).

La encuesta aplicada en la presente investigación está constituida por: 1) Identificación de la institución a la que pertenecemos, posee un encabezado, lleva el nombre de la Universidad Técnica de Ambato, con sus respectivos logos. 2) Contiene el objetivo general de la investigación: Obtener toda la información necesaria acerca del proceso administrativo y su aplicación en la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A., de la ciudad de Ambato. 3) Instrucciones claras y sencillas: Lea detenidamente cada pregunta de la siguiente encuesta y responda con sinceridad de manera anónima. Seleccione una alternativa en cada pregunta. 4) Preguntas planteadas: La encuesta cuenta con un banco de 10 preguntas, contenidas en un documento que se aplicará a 26 empleados de la empresa, misma que se lo realizará frente a frente con el fin de conocer el punto de vista de cada uno de los encuestados. Cada pregunta consta con su casilla para su respectiva selección. 5) Agradecimiento: Se agradece por la colaboración de la información al finalizar la encuesta.

2.1.6 Validación del instrumento

Se realiza la validación del instrumento a través del Alpha de Cronbach.

La confiabilidad de una medición o de un instrumento, según el propósito de la primera y ciertas características del segundo, puede tomar varias formas o expresiones al ser medida o estimada: coeficientes de precisión, estabilidad, equivalencia, homogeneidad o consistencia interna, pero el denominador común es que todos son básicamente expresados como diversos coeficientes de correlación. En el caso específico del coeficiente de confiabilidad vinculado a la homogeneidad o consistencia interna, se dispone del coeficiente (Alpha), propuesto por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año 1951. Se ha demostrado que este coeficiente representa una generalización de las

populares fórmulas KR-20 y KR-21 de consistencia interna, desarrolladas en 1937 por Kuder y Richardson (Kerlinger y Lee, 2002), las cuales eran solo aplicables a formatos binarios de calificación o de respuesta (dicotómicas) (Quero 2010).

Para (García, González, and Jornet 2010) define el coeficiente Alpha de Cronbach como un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

Según, (Quero 2010) manifiesta que se requiere comentar respecto a cómo interpretar un valor específico de Alpha de Cronbach, esto es, cuál es el nivel satisfactorio de fiabilidad. Los investigadores Carmines y Zeller (1979) consideran, que como regla general, las confiabilidades no deben ser inferiores a 0.80. Otros valores referenciales pueden encontrarse en Kerlinger y Lee (2002). Sin embargo, estos últimos autores mencionan que Nunnally (1978) afirma que un nivel satisfactorio de confiabilidad depende de cómo se utilice la medida.

El Alpha de Cronbach es una medida más apropiada para la medición de instrumentos en los cuales se mide más de una sola dimensión; al tratar con instrumentos con varios grupos de escalas o categorías es preferible obtener su valor individualmente para cada subgrupo, ya que “si se usa en escalas con ítems que exploran dos o más dimensiones distintas, aunque hagan parte de un mismo constructo, se corre el riesgo de subestimar la consistencia interna” (Hung 2014).

Tabla 01
Escala de valores de Alpha de Cronbach
Tabla 1

Escala de valores	Valoración
Menor a 0,60	Inaceptable
De 0,60 a 0,65	Indeseable
Entre 0,65 y 0,70	Mínimamente aceptable
De 0,70 a 0,80	Aceptable
De 0,80 a 0,90	Muy buena

Fuente: Said, E. (2014). Redyika: La Promoción de la Salud en Colombia e Iberoamérica

Tabla 02
Aplicación del Alpha de Cronbach a la encuesta

Tabla 2

ENCUESTADOS	ITEMS										SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	3	2	3	1	2	1	2	1	2	2	19
E2	3	2	3	3	3	1	2	1	2	3	23
E3	3	2	3	3	3	1	2	1	2	3	23
E4	2	4	3	1	2	1	1	1	2	3	20
E5	3	4	1	2	3	1	1	1	1	3	20
E6	3	4	3	4	3	1	2	1	1	3	25
E7	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	24
E8	3	4	4	4	3	2	1	1	2	3	27
E9	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	16
E10	2	4	1	3	3	3	3	3	3	3	28
E11	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	33
E12	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	25
E13	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	33
E14	1	4	4	3	3	2	2	2	3	3	27
E15	2	4	4	2	4	2	2	2	3	3	28
E16	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	24
E17	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	25
E18	3	4	1	3	3	2	1	1	1	2	21
E19	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	16
E20	3	3	3	1	4	1	2	1	2	2	22
E21	3	4	1	1	1	1	2	1	2	2	18
E22	3	4	4	1	1	1	2	1	2	2	21
E23	2	2	3	3	3	1	2	1	2	2	21
E24	3	4	3	4	4	1	1	1	2	2	25
E25	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	20
E26	3	1	2	4	1	2	1	1	1	1	17
Varianza	0.398	1.191	1.059	1.244	0.746	0.552	0.463	0.558	0.533	0.404	
Sumatoria de Varianzas											7.146
Varianza de la suma de los Ítems											<u>19.794</u>

Elaborado por: Luis Martínez
Fuente: Encuesta

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

k:	Número de ítems del instrumento	10
$\sum_{i=1}^k S_i^2$:	Sumatoria de las varianzas de los ítems.	7.146
S_t^2 :	Varianza total del instrumento.	19.794
α :	Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	0.71

De acuerdo a lo investigado anteriormente sobre el Alpha de Cronbach, se ha obtenido de la presente investigación para su respectivo estudio, **0.71** para elementos, lo que significa un valor aceptable para el instrumento utilizado, después del valor arrojado se aprecia claramente que existe una consistencia interna y por ende se llegó a la conclusión que es válido para ser aplicado y que puede utilizarse para establecer conclusiones aceptables.

CAPITULO III.- RESULTADOS Y DISCUSION

El procesamiento de los resultados obtenidos de las encuestas será tabulados, resumidos y analizados en tablas estadísticas debidamente procesadas mediante una plantilla elaborada en el programa Microsoft Excel. Mediante este programa o sistema se cuantificarán las respuestas para el análisis de los datos de las encuestas, de forma eficiente y consistente, empleando la gráfica circular y de barras, con su respectivo análisis e interpretación.

Se presenta a continuación los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 26 colaboradores de Hotel Emperador S.A.

3.1 Análisis de la encuesta

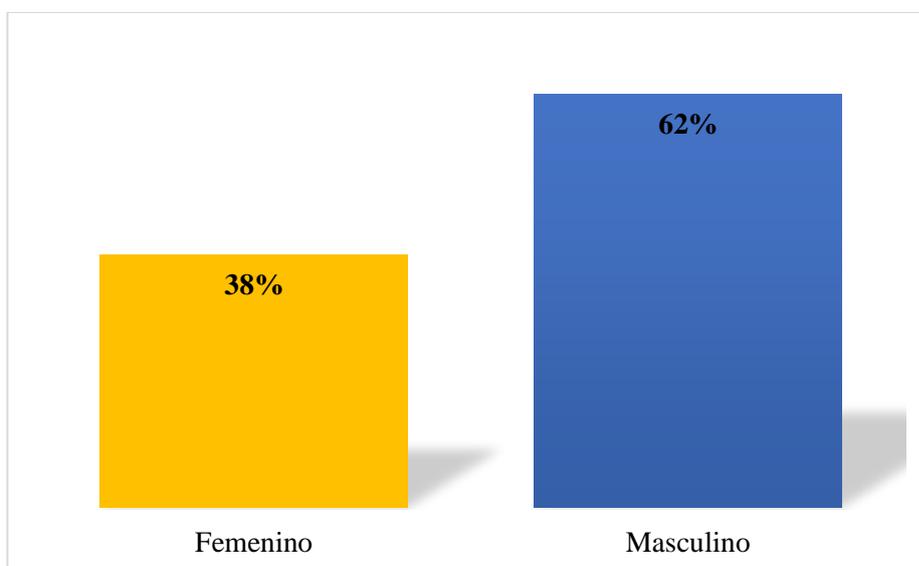


Figura 6: Genero de los encuestados

Elaborado por: Luis Martínez
Fuente: Encuesta

El 62% del personal de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A., está representado por el género masculino, mientras que el 38% está integrado por el género femenino. En conclusión, la mayoría de los colaboradores son hombres, debido a las actividades del área operativa, pues debido al giro de la empresa que es el hotelería así lo requiere.

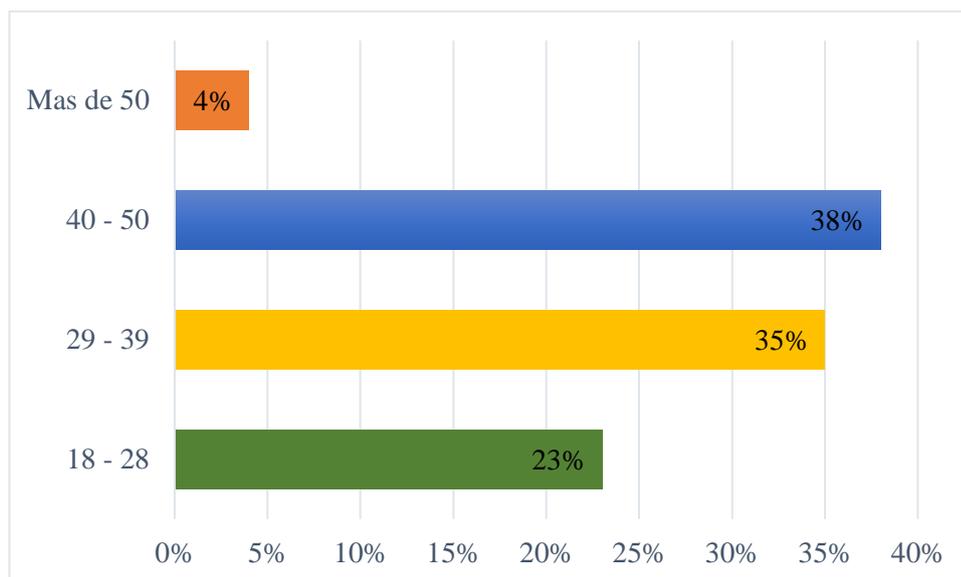


Figura 7: Edad de los encuestados

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

La edad comprendida entre los 40 a los 50 años alcanza un porcentaje del 38%, mientras que le sigue la edad comprendida entre los 29 a los 39 años de edad con un porcentaje del 35%, a continuación esta con un 23% la edad que esta de 18 a 28 años y por ultimo esta la edad de más de 50 años representada en un 4%, claramente se puede notar que en equilibrio de experiencia sea esta empírica o de carácter profesional se distribuye equilibradamente para los diversos puestos de trabajo, además de ello que no se tiene presencia de trabajo de menores de edad, cumpliendo así con la responsabilidad social de No Trabajo infantil.

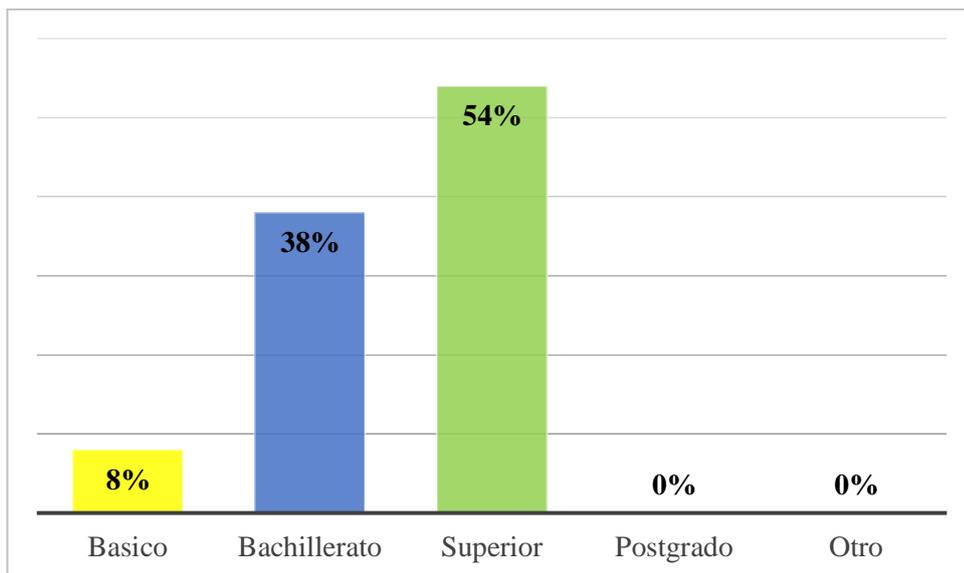


Figura 8: Nivel de Instrucción de los encuestados

Elaborado por: Luis Martínez
Fuente: Encuesta

Con un 54% del total, más de la mitad de los colaboradores tienen una instrucción superior, lo que significa que la empresa opta por personal profesional, que sabe de su trabajo, a continuación, se tiene una instrucción de bachillerato que alcanza un porcentaje del 38% que con alguna capacitación por parte de la misma empresa pueden cumplir con sus actividades normales, y por último se tiene un 8 por ciento que representa el nivel básico de educación en una persona laborando en la empresa.

1.- ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

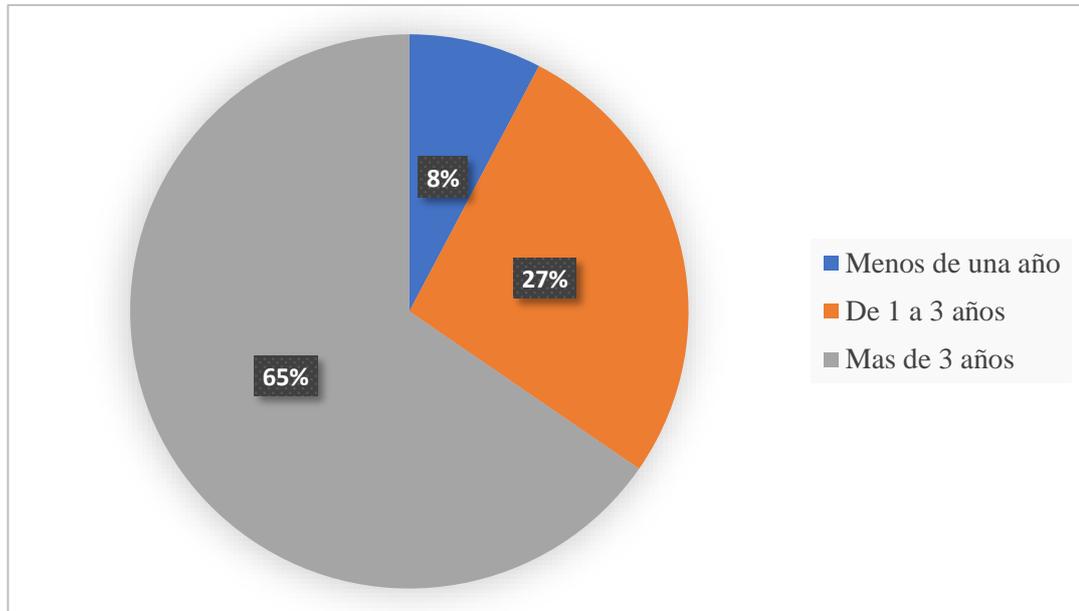


Figura 9: Tiempo de Permanencia de Trabajo en la Empresa

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

El 65% del personal que se encuentra activamente laborando tiene más de 3 años en la empresa, lo que significa que se han alineado al trabajo que la organización requiere de ellos, además se refleja la estabilidad de personal que tiene la empresa hacia su recurso Humano, con el 27% están aquellos que tienen trabajando en la empresa de 1 a 3 años, estos son el personal que se están adaptando al trabajo en esta empresa y se tiene a personal que por una u otra razón no se adaptaron al sistema de trabajo de la empresa, estos representan el 8% del total.

2.- Su ingreso a la empresa se dio por:

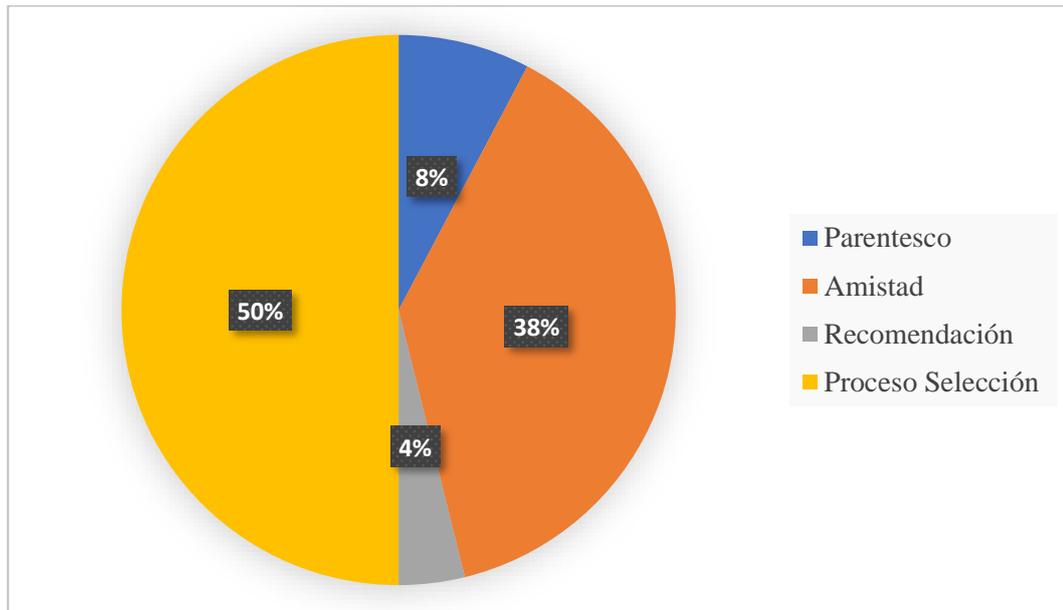


Figura 10: Forma de Ingreso a Trabajar en la Empresa

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

Del total de los colaboradores que están en funciones el 50%, la mitad afirma que entro a laborar a la empresa mediante un proceso de selección de personal, en este proceso se mide tanto las aptitudes así como las capacidades y habilidades de cada persona para ocupar un puesto en específico, eso quiere decir que se escogió a los mejores de un grupo de personas, el 4% del personal labora en la empresa por la ayuda de Recomendación de Terceros, este personal no han sido medidos sus capacidades, habilidades y aptitudes para ingresar a trabajar a la empresa, con un 38% se encuentra el personal que por amistad sea esta de algún empleado que se encuentra laborando en la empresa actualmente o amistad directa con el propietario están laborando en la empresa, este personal no estuvo sometido a ningún control ni proceso de selección y más bien ingresan a trabajar directo a la empresa sin tener un dato de su rendimiento o experiencia, así como el personal que labora en la empresa gracias a tener algún parentesco con el propietario de la empresa que es el 8%.

3.- El área donde usted desempeña sus funciones es:

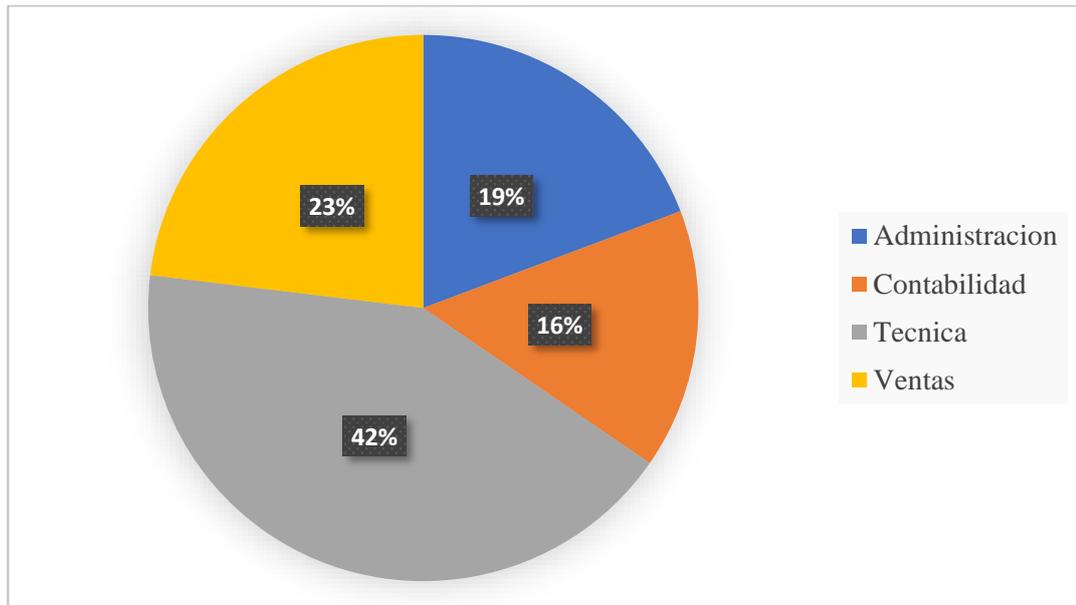


Figura 11: Departamento donde desempeña sus funciones

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

En dos áreas se concentran la mayoría de personal que labora para la empresa, en el área Técnica esta el 42% del personal, mientras que en el área de ventas esta el 23% del personal, esto se debe a la naturaleza del negocio en el que esta la empresa, a continuación está el área de Administración con un 19%, aquí se encuentran los mandos medios y altos, los que se encargan del proceso administrativo en su conjunto, y se encuentra el área de contabilidad con un 16%, que son los encargados de la salud financiera de la empresa. En definitiva, la empresa no presenta un pitonazo en un área determinada y tiene a su haber una correcta distribución de personal.

4.- Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por:

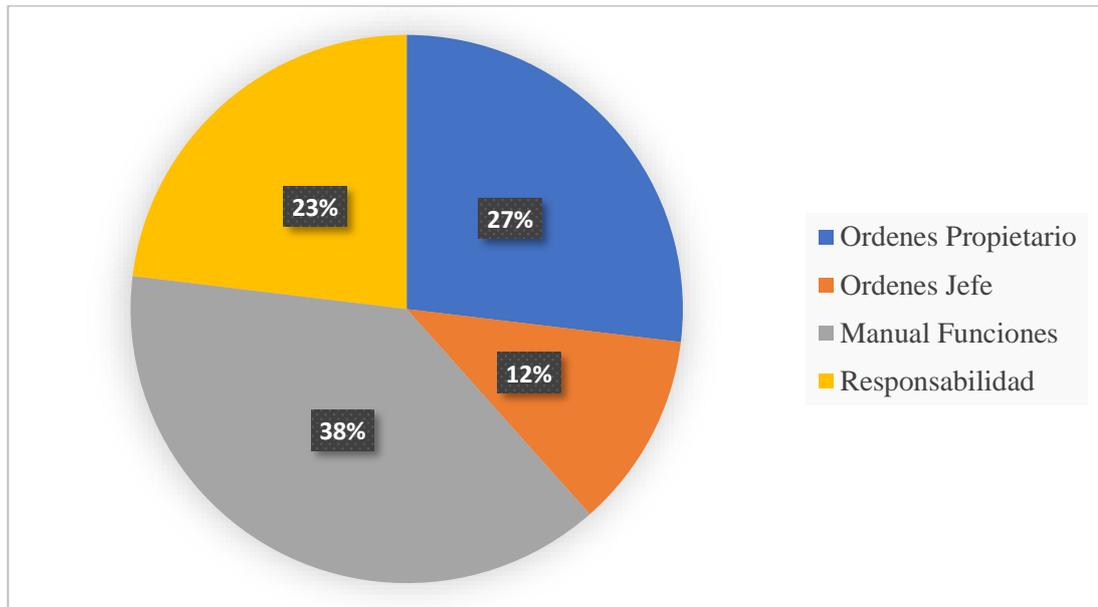


Figura 12: Funciones que realiza en la empresa

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

Dentro de cada puesto de trabajo están funciones y responsabilidades inherentes a esta, las cuales solo un 38% del personal afirma que las realiza porque están dentro del manual de funciones y el 62% restante no tiene definido sus responsabilidades y funciones y lo hacen por: órdenes del propietario un 27% del personal, órdenes del jefe inmediato superior un 12% del personal y responsabilidad propia un 23% del personal.

5.- Sus actividades diarias son reportadas a:

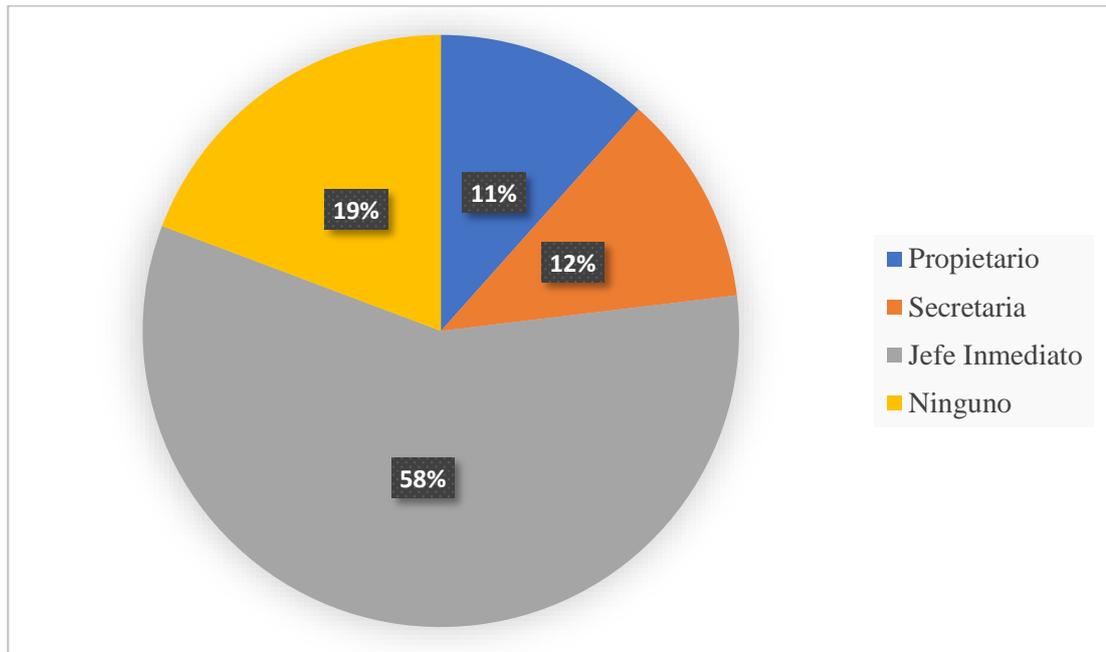


Figura 13: Reporte de Actividades Diarias

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

Las funciones y responsabilidades que se cumplen a diario deben ser reportadas de manera escrita mediante reportes o informes, en la empresa Hotel Emperador estas son reportadas en su mayoría al jefe Inmediato Superior con un 58%, el 19% del personal afirma que no las reporta a nadie, cosa que se debe tomar en cuenta y corregir y con el propietario se reporta un 11% del personal, al igual que un 12% se reporta un 12% del personal.

6.- Con respecto a un Manual de Funciones:

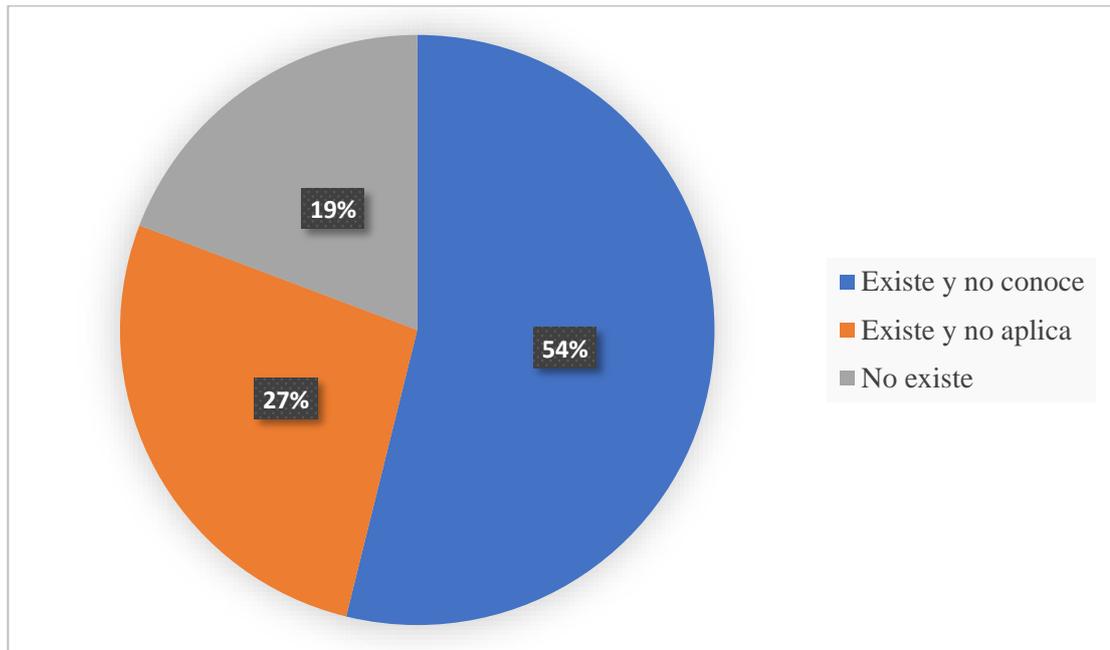


Figura 14: Conocimiento de Manual de Funciones

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

El 54% del personal dice que existe un manual de funciones pero que lastimosamente no conoce a lo cual se sumaría un 19% que afirma que no existe, en tanto que el 27% que existe, pero no se aplica. Significa entonces que la empresa está siendo manejada de forma empírica y no de forma profesional.

7.- Con respecto a la misión y visión de la empresa:

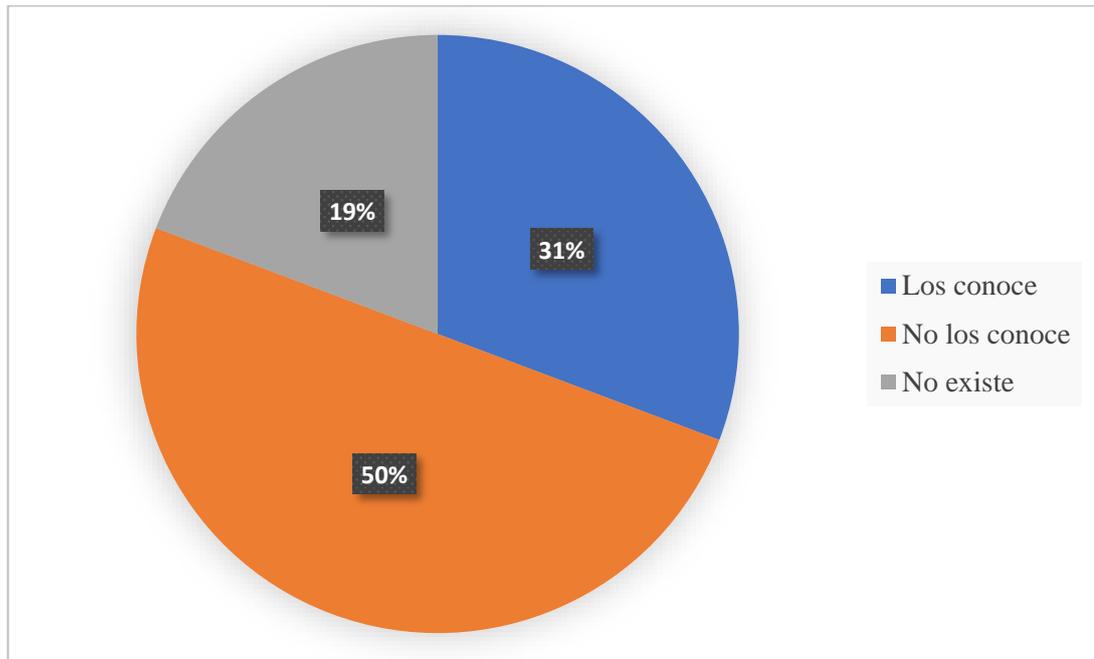


Figura 15: Misión y Visión de la empresa

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

Del total del personal el 50%, que es la mitad, afirma desconocer tanto la misión como la visión de la empresa Hotel Emperador S.A., por lo que se puede decir que trabajan solo por una remuneración sin importar si la empresa cumple o no con sus objetivos, además a este porcentaje hay que sumarle el 19% que dice que no existe dando un total del 69% que se encuentran en esta situación de desinterés en la empresa, por lo contrario solo el 31% conoce lo que es y lo que quiere la empresa Hotel Emperador, en este porcentaje se especula que esta los mandos medios y mandos altos de la empresa, que controlan y vigilan al personal bajo su tutela.

8.- Con respecto al sistema de control interno de la empresa:

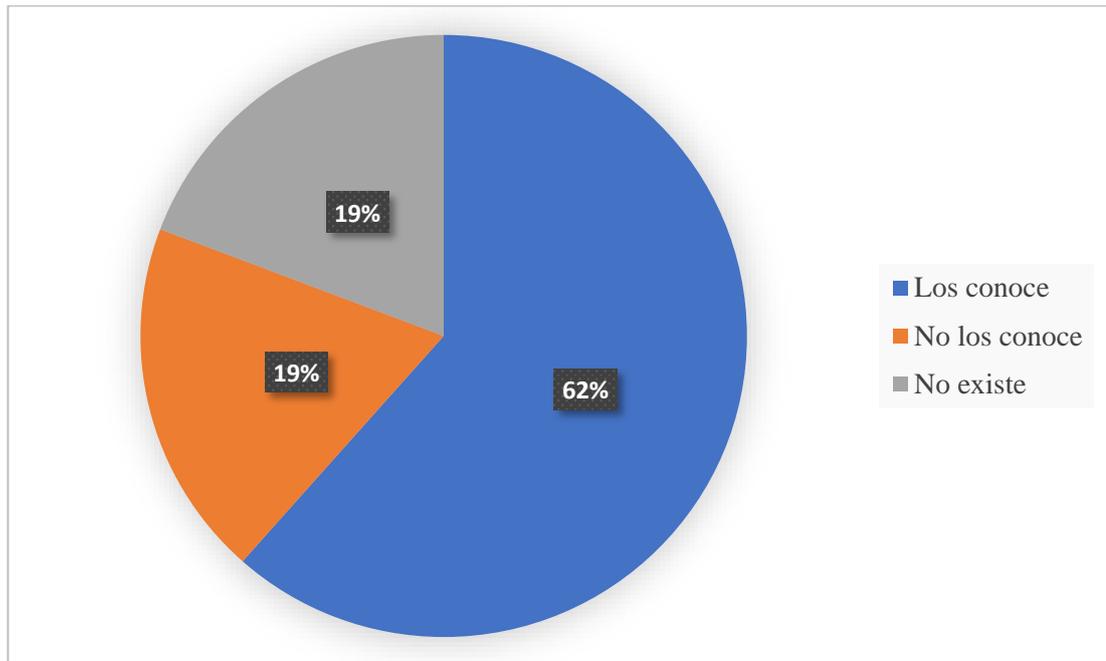


Figura 16: Sistema de control interno

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

El 62% del personal afirma en conocer que existe un sistema de control interno en la empresa, por lo que la Etapa de Control en el Proceso Administrativo está siendo aplicada, el 19% del personal sabe que, si hay, pero no conoce a ciencia cierta ¿Cuál es ese control interno? Por lo que existe una brecha de error en la etapa de Control de la empresa, mientras que el 19% restante afirma que Control Interno en la empresa simplemente no existe, por lo que en definitiva si se suma los que desconocen y los que dicen que no existe da un 38%, un porcentaje muy elevado que no se controla.

9.- Las evaluaciones de desempeño del personal se las realiza:

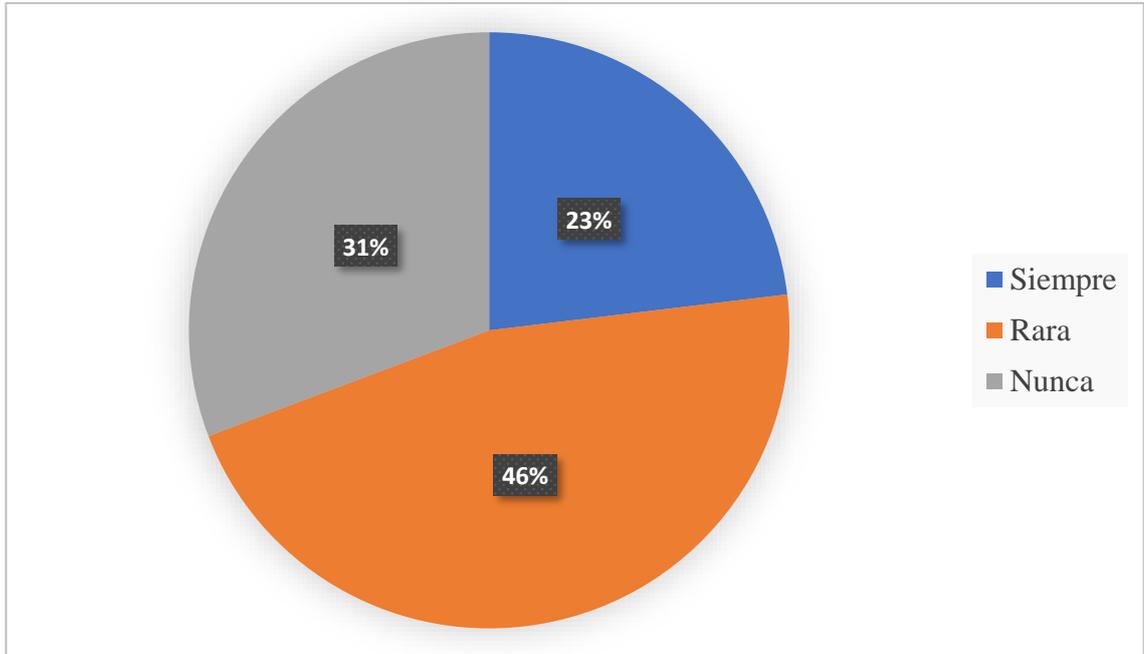


Figura 17: Evaluaciones en la Empresa

Elaborado por: Luis Martínez
Fuente: Encuesta

Con un porcentaje del 46% las evaluaciones al personal se las realiza Rara vez, por lo que se debe tener una planificación exacta de cuándo y cómo se debe aplicar estas evaluaciones al personal y que es lo que se va hacer una vez obtenido los resultados, el 31% afirma que nunca se les ha hecho una evaluación y el restante, que es el 23% dice que siempre se realiza evaluaciones.

10.- Por el cumplimiento de sus tareas, usted recibe incentivos o premios:

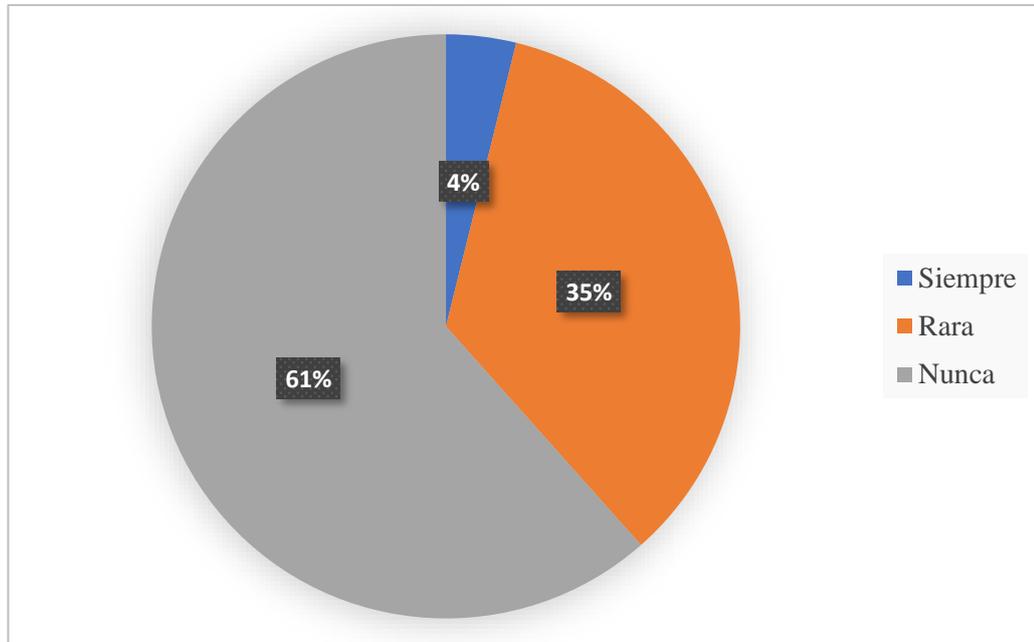


Figura 18: Cumplimientos de Funciones

Elaborado por: Luis Martínez
Fuente: Encuesta

Del total de personal un 61% del mismo afirma que no se les entrega ningún incentivo o premio por su trabajo realizado, el 35% afirma que rara vez se lo hace y el 4% restante dice que si se entrega incentivos o algún bono en el trabajo, se interpreta que solo los empleados de mayor jerarquía obtienen algún incentivo por parte de la empresa, esto genera un malestar y un ambiente no agradable en los demás empleados, ya que estos observan como solo se tiene privilegios el personal de alta gerencia.

3.2 Verificación de la hipótesis

Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis

El análisis del Proceso Administrativo, incrementara la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato.

Variables

X = Proceso Administrativo

Y= Operatividad

Ho (Hipótesis Nula):

El análisis del Proceso Administrativo, **NO** incrementara la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato.

Ha (Hipótesis Alternativa):

El análisis del Proceso Administrativo, **SI** incrementara la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato.

Nivel de significación

Para el presente proyecto se va a trabajar con un nivel de significación del 5%.

Prueba de Wilcoxon

Para (Glen and Leemis 2017), la prueba de rango con signo de Wilcoxon es una hipótesis estadística no paramétrica. Normalmente se usa con un conjunto de datos emparejados en los que, las diferencias entre pares son de interés. La prueba de rango con signo, utilizada para datos emparejados, prueba la hipótesis nula de que la mediana poblacional de la población de las diferencias entre pares es igual a 0 frente a la hipótesis alternativa de que la mediana poblacional de las diferencias no es igual a 0. También se puede usar para el problema de ubicación de una muestra bajo el supuesto de simetría.

Usando el Software SPSS y basado en los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa se obtuvo los siguientes resultados.

Rangos de la Prueba de Wilcoxon

Tabla 3

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Con respecto al sistema de control interno de la empresa - Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por	Rangos negativos	16 ^a	10.94	175.00
	Rangos positivos	3 ^b	5.00	15.00
	Empates	6 ^c		
	Total	25		

a. Con respecto al sistema de control interno de la empresa < Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por

b. Con respecto al sistema de control interno de la empresa > Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por

c. Con respecto al sistema de control interno de la empresa = Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

Estadísticos de Prueba

Tabla 4

Estadísticos de prueba^a	
Con respecto al sistema de control interno de la empresa - Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por	
Z	-3.275 ^b
Sig. asintótica(bilateral)	.001

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos positivos.

Elaborado por: Luis Martínez

Fuente: Encuesta

Se obtiene los siguientes valores: para “W” resultado a: $(Z) = -3.275$ y $P = 0.001$

Regla de decisión

Si $p \leq 0.05$ se rechaza **H₀**, de tal forma que el resultado $0.001 \leq 0.05$ nos permite rechazar la hipótesis nula (**H₀**) y por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa (**H_a**), confirmando que “El análisis del Proceso Administrativo, **SI** incrementara la operatividad de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato.”

CAPITULO IV.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1 Modelo de gestión

Una vez aplicadas las respectivas encuestas, instrumento investigativo, el cual nos permite recabar información con respecto a los datos relevantes que se utilizan en la presente investigación y una vez analizados los resultados de dicho instrumento se ha visto en la necesidad de proponer un Modelo de Gestión para la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato, con el fin de ayudar en el mejoramiento de todos los procesos y actividades que están inmersos en el Proceso Administrativo de la empresa, de tal forma que se lleguen a conjugar entre si dando como resultado la funcionalidad normal de un Proceso Administrativo y como consecuencia aumentar la eficacia y la efectividad en los resultados de la empresa los cuales se verán reflejados en el cumplimiento de los Objetivos primordiales de la empresa.

Para lograr este excelente resultado se elabora a continuación un mapa de procesos, que sirve como una radiografía interna de la empresa con respecto a cómo debe funcionar, con sus diferentes departamentos relacionados entre sí, colaborando con el cumplimiento de las metas y objetivos, a la vez la alta dirección que mediante el dictado de directrices, normas y reglamentos, ciñen el camino a seguir para todos sus colaboradores, así como la parte de apoyo o auxiliar que en cualquier momento están dispuestos a brindar asesoramiento para poner una decisión en marcha.

Misión del manual

Mejorar y corregir la implementación del Proceso Administrativo, mediante un correcto Modelo de Gestión que permita obtener mejores resultados que se vean reflejados en el cumplimiento de los Objetivos de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A. de la ciudad de Ambato.

Visión del manual

Convertir a la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A, en líder del sector Hotelero dentro de la ciudad de Ambato ofreciendo servicios de la más alta calidad, reconocida por turistas tanto internos como extranjeros, que el nombre Hotel Emperador sea sinónimo de Calidad en Servicio al Cliente.

Objetivo del manual

Diseñar de forma correcta los procesos desde su forma más general hasta llegar a su forma más específicas como son: macroprocesos, procesos, subprocesos y toda actividad inmersa en este sistema.

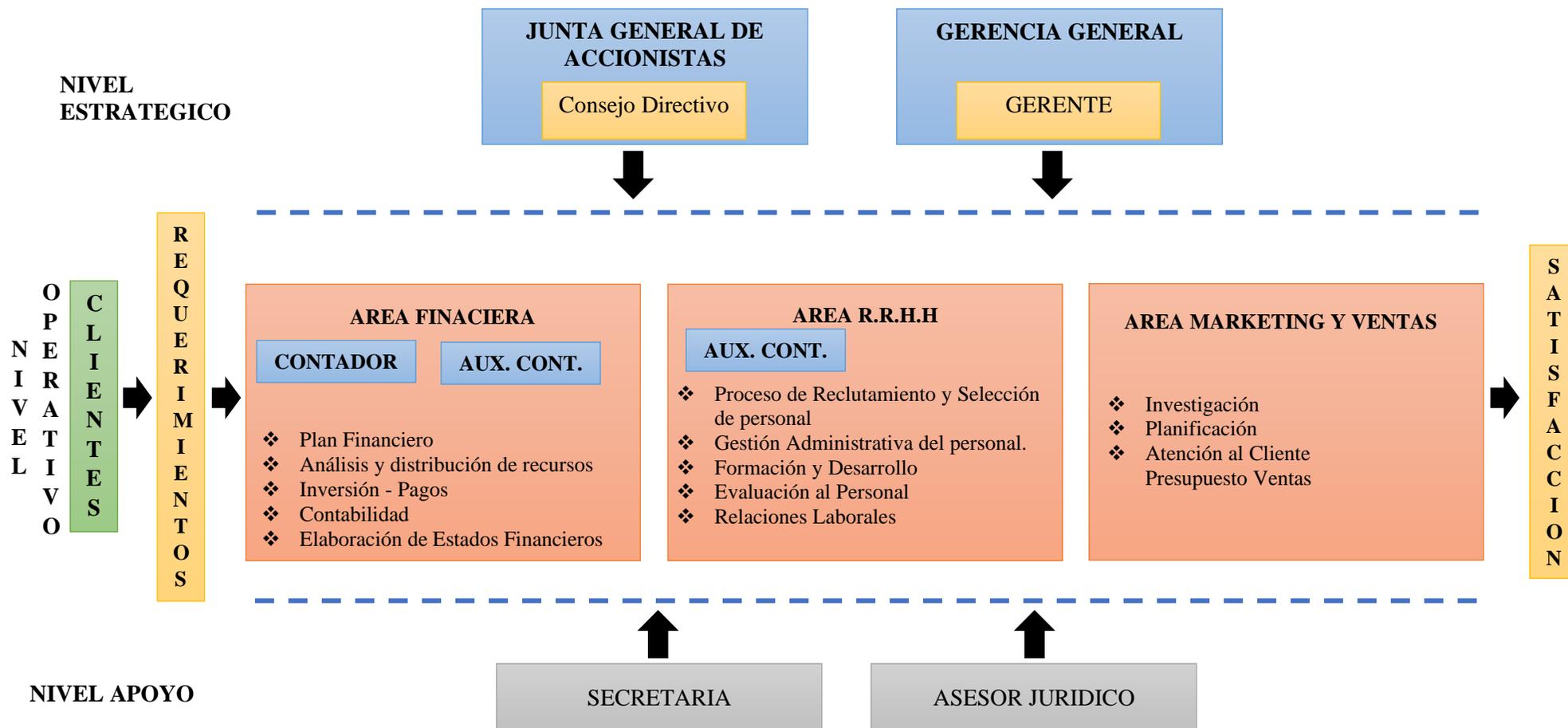


Figura 19: Mapa de Procesos

Elaborado por: Luis Martínez
Fuente: Investigación de Campo

Nivel estratégico

Junta general de accionistas

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
JGA-001	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
JGA-CD-001	CONSEJO DIRECTIVO
JGA-CD-001	Planificación y Ejecución de actividades relacionadas al consejo directivo.
JGA-CD-001.1	Dictar cambios y reformas a reglamentos y normas al estatuto.
	Tratar las disposiciones generales de la dirección interna de la empresa.
	Conocer, analizar y aprobar la planificación anual presentado por el Gerente General.
	Conocer, analizar y aprobar los proyectos nuevos que se sustenten para su implementación.
	Determinar sanciones disciplinarias a quien corresponda conforme los estatutos y a la Ley vigente.
	Conocer, analizar y aprobar posibles alianzas estratégicas.
	Conocer, analizar y aprobar los estados financieros presentados por el gerente general.
	Conocer, analizar y aprobar las posibles inversiones en el futuro.
	Envío de informes de aprobación al Gerente General

MACROPROCESO	JGA-001	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Controlar el cumplimiento de la Planificación Anual en todas las actividades de la empresa.	

PROCESO	JGA-CD-001	CONSEJO DIRECTIVO
RESPONSABLES	Presidente del Consejo Directivo	
FINALIDAD DEL PROCESO	Conocer, analizar y aprobar la Planificación General Anual que va a seguir la empresa.	
RECURSOS	Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

	SUBPROCESOS	Estatutos. Reglamentos y Leyes
JGA-CD-001	Planificación y Ejecución de actividades relacionadas al consejo directivo.	Reglamento para el funcionamiento correcto del Consejo Directivo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Velar por el cumplimiento al reglamento dictado para el funcionamiento del Consejo Directivo.	

MACROPROCESO	JGA-001 JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	JGA-CD-001 CONSEJO DIRECTIVO	
SUB PROCESO	JGA-CD-001 Planificación y Ejecución de actividades relacionadas al consejo directivo.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Presidente del Consejo Directivo	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO		
JGA-CD-001.1	Dictar cambios y reformas a reglamentos y normas al estatuto.	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> Dec{¿Se Aprobó?} Dec -- NO --> 2 Dec -- SI --> 7[7] </pre>		
	Tratar las disposiciones generales de la dirección interna de la empresa.			
	Conocer, analizar y aprobar la planificación anual presentado por el Gerente General.			
	Conocer, analizar y aprobar los proyectos nuevos que se sustenten para su implementación.			
	Determinar sanciones disciplinarias a quien corresponda conforme los estatutos y a la Ley vigente.			
	Conocer, analizar y aprobar posibles alianzas estratégicas.			
	Conocer, analizar y aprobar los estados financieros presentados por el gerente general.			
	Conocer, analizar y aprobar las posibles inversiones en el futuro.			
	Envío de informes de aprobación al Gerente General			

Gerencia general

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
GG-001	GERENCIA GENERAL
GG-G-001	GERENTE
GG-G-001	Dirigir las operaciones administrativas de control y financieras del Hotel Emperador
GG-G-001.1	Dirigir la gestión administrativa en todos sus ámbitos como movimiento económico y financiero del Hotel Emperador.
	Participar en la toma de decisiones de presidencia.
	Realizar toda clase de operaciones y negocios que contribuyan al desenvolvimiento y cumplimiento de objetivos.
	Intervenir en actos y contratos relativos a operaciones crediticias y otorgamiento de fianzas, garantías o avales.
	Convocar a sesiones junta general de accionistas y de directorio, actuando de secretario en ellas.
	Presentar balances, informes financieros y de gestión del Hotel Emperador.
	Elaborar y ejecutar programas y elaborar objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
	Planear, coordinar y dirigir las políticas y estrategias del Hotel Emperador.
	Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de programas.
	Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los distintos departamentos.

MACROPROCESO	GG-001	GERENCIA GENERAL
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Dirigir las operaciones administrativas de control y financieras del Hotel Emperador.	

PROCESO	GG-G-001	GERENTE
RESPONSABLES	Gerente General	
FINALIDAD DEL PROCESO	Cumplimiento de una correcta implementación y funcionamiento del Proceso Administrativo.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	
	SUBPROCESOS	ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
	GG-G-001	Dirigir la gestión administrativa en todos sus ámbitos como movimiento económico y financiero del Hotel Emperador. Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Controlar, corregir y prevención de posibles desalineamientos del Proceso Administrativo.	

MACROPROCESO	GG-001 GERENCIA GENERAL	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	GG-G-001 GERENTE	
SUB PROCESO	GG-G-001 Dirigir la gestión administrativa en todos sus ámbitos como movimiento económico y financiero del Hotel Emperador.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Gerente	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		PRESIDENTE DEL CONSEJO DIRECTIVO		
GG-G-001.1	Dirigir la gestión administrativa en todos sus ámbitos como movimiento económico y financiero del Hotel Emperador.	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> Decision{¿Se Aprobó?} Decision -- NO --> 2 Decision -- SI --> 7[7] </pre>		
	Participar en la toma de decisiones de presidencia.			
	Realizar toda clase de operaciones y negocios que contribuyan al desenvolvimiento y cumplimiento de objetivos.			
	Intervenir en actos y contratos relativos a operaciones crediticias y otorgamiento de fianzas, garantías o avales.			
	Convocar a sesiones junta general de accionistas y de directorio, actuando de secretario en ellas.			
	Presentar balances, informes financieros y de gestión del Hotel Emperador.			
	Elaborar y ejecutar programas y elaborar objetivos a corto, mediano y a largo plazo.			
	Planear, coordinar y dirigir las políticas y estrategias del Hotel Emperador.			
	Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los distintos departamentos.			

Área financiera

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
AF-001	AREA FINANCIERA
AF-PF-001	PLAN FINANCIERO
AF-PF-001	Responder por la elaboración de un documento para calcular gastos y comprobar si existe utilidad en la empresa.
AF-PF-001.1	Elaborar los presupuestos anuales.
	Proponer y Elaborar metas y objetivos económicos para la empresa.
	Revisar y analizar las ventas, gastos, impuestos entre otros valores a tomar en cuenta en la elaboración del plan financiero.
	Elaborar correctamente un plan financiero que sea capaz de atraer nuevos inversionistas a la empresa.
	Una vez aprobado el plan financiero, poner en marcha para su cumplimiento.

MACROPROCESO	AF-001	AREA FINANCIERA
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Elaboración de un control y planificación financiera total de la empresa.	

PROCESO	AF-PF-001	PLAN FINANCIERO
RESPONSABLES	Contador General	
FINALIDAD DEL PROCESO	Administrar las actividades económicas – financieras de la empresa.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
AF-PF-001.1	Elaborar los presupuestos anuales.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Presentar a tiempo el plan financiero al gerente general.	

MACROPROCESO	AF-001 AREA FINANCIERA	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	AF-PF-001 PLAN FINANCIERO	
SUB PROCESO	AF-PF-001.1 Elaborar los presupuestos anuales.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Contador General	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS
		<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{¿Se Aprobó?} 5 -- SI --> 5[5] 5 -- NO --> 2 </pre>	
AF-PF-001.1	Elaborar los presupuestos anuales.		
	Proponer y Elaborar metas y objetivos económicos para la empresa.		
	Revisar y analizar las ventas, gastos, impuestos entre otros valores a tomar en cuenta en la elaboración del plan financiero.		
	Elaborar correctamente un plan financiero que sea capaz de atraer nuevos inversionistas a la empresa.		
	Una vez aprobado el plan financiero, poner en marcha para su cumplimiento.		

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
AF-001	AREA FINANCIERA
AF-I-001	INVERSION
AF-I-001	Administrar las actividades económicas – financieras de la empresa.
AF-I-001.1	Elaboración de un plan y estrategias que permitan la captación de inversionistas para la empresa.
	Elaborar base de posibles Inversionistas potenciales
	Presentación de un plan a largo plazo asegurando inversionistas.
	Elaboración de un proyecto donde conste en que se va a invertir nuevo capital.
	Aprobación y ejecución del plan de inversiones para la empresa sea este a corto-mediano o largo plazo.

MACROPROCESO	AF-001	AREA FINANCIERA
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Elaboración de un control y planificación financiera total de la empresa.	

PROCESO	AF-I-001	INVERSION
RESPONSABLES	Contador General	
FINALIDAD DEL PROCESO	Administrar las actividades económicas – financieras de la empresa.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
AF-I-001.1	Elaboración de un plan y estrategias que permitan la captación de inversionistas para la empresa.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	.Incrementar el capital para futuras inversiones.	

MACROPROCESO	AF-001 AREA FINANCIERA	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	AF-I-001 PLAN FINANCIERO	
SUB PROCESO	AF-I-001.1 Elaboración de un plan y estrategias que permitan la captación de inversionistas para la empresa.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Contador General	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		CONTADOR GENERAL		
AF-I-001.1	Elaboración de un plan y estrategias que permitan la captación de inversionistas para la empresa.	<pre> graph TD Start([1]) --> Step2[2] Step2 --> Step3[3] Step3 --> Step4[4] Step4 --> Decision{¿Se Aprobó?} Decision -- NO --> Step2 Decision -- SI --> Step5[5] </pre>		
	Elaborar base de posibles Inversionistas potenciales			
	Presentación de un plan a largo plazo asegurando inversionistas.			
	Elaboración de un proyecto donde conste en que se va a invertir nuevo capital.			
	Aprobación y ejecución del plan de inversiones para la empresa sea este a corto-mediano o largo plazo.			

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
AF-001	AREA FINANCIERA
AF-C-001	CONTABILIDAD
AF-C-001	Administrar las actividades económicas – financieras de la empresa.
AF-C-001.1	Responder por la recolección, administración y registro de todas las operaciones contables del Hotel Emperador
	Contabilizar los documentos, de acuerdo a las cuentas.
	Revisar las conciliaciones de bancos.
	Elaborar un flujo de caja semanal de acuerdo al saldo bancario y cobros que se estimen a realizar, así como los respectivos pagos.
	Controlar los gastos, compras y costos mensuales e ingresar al sistema contable.
	Realizar y liquidar el pago de impuestos IVA y Retenciones mensuales.
	Controlar los inventarios y codificaciones de activos físicos del Hotel Emperador.
	Establecer un plan de cuentas a las necesidades del Hotel Emperador.
	Autorizar los desembolsos de dinero para las reposiciones de caja y compras del Hotel Emperador.

MACROPROCESO	AF-001	AREA FINANCIERA
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Elaboración de un control y planificación financiera total de la empresa.	

PROCESO	AF-C-001	CONTABILIDAD
RESPONSABLES	Contador General	
FINALIDAD DEL PROCESO	Administrar las actividades económicas – financieras de la empresa.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
AF-I-001.1	Responder por la recolección, administración y registro de todas las operaciones contables del Hotel Emperador	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Contabilizar los documentos, de acuerdo a las cuentas.	

MACROPROCESO	AF-001 AREA FINANCIERA	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	AF-C-001 CONTABILIDAD	
SUB PROCESO	AF-I-001.1 Responder por la recolección, administración y registro de todas las operaciones contables del Hotel Emperador	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Gerente	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		CONTADOR GENERAL		
AF-I-001.1	Responder por la recolección, administración y registro de todas las operaciones contables del Hotel Emperador	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> Decision{¿Se Aprobó?} Decision -- NO --> 2 Decision -- SI --> 7[7] </pre>		
	Contabilizar los documentos, de acuerdo a las cuentas.			
	Revisar las conciliaciones de bancos.			
	Elaborar un flujo de caja semanal de acuerdo al saldo bancario y cobros que se estimen a realizar, así como los respectivos pagos.			
	Controlar los gastos, compras y costos mensuales e ingresar al sistema contable.			
	Realizar y liquidar el pago de impuestos IVA y Retenciones mensuales.			
	Establecer un plan de cuentas a las necesidades del Hotel Emperador.			
	Autorizar los desembolsos de dinero para las reposiciones de caja y compras del Hotel Emperador.			

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
AF-001	AREA FINANCIERA
AF-EF-001	ESTADOS FINANCIEROS
AF-EF-001	Administrar las actividades económicas – financieras de la empresa.
AF-EF-001.1	Realizar informe de los resultados financieros rigiéndose a las normas y procedimientos contables legalmente establecidos.
	Elaborar los estados financieros: Balance General, Pérdida y ganancias mensuales.
	Preparar informes financieros de movimientos del hotel Emperador requeridos por el Gerente General.
	Elaborar Estados Financieros mensuales, semestrales y anuales.
	Presentación y aprobación de estados financieros por parte de gerencia.

MACROPROCESO	AF-001	AREA FINANCIERA
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Elaboración de un control y planificación financiera total de la empresa.	

PROCESO	AF-EF-001	ESTADOS FINANCIEROS
RESPONSABLES	Contador General	
FINALIDAD DEL PROCESO	Administrar las actividades económicas – financieras de la empresa.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
AF-EF-001.1	Realizar informe de los resultados financieros rigiéndose a las normas y procedimientos contables legalmente establecidos.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Aprobación de los estados financieros.	

MACROPROCESO	AF-001 AREA FINANCIERA	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	AF-EF-001 ESTADOS FINANCIEROS	
SUB PROCESO	AF-EF-001.1 Realizar informe de los resultados financieros rigiéndose a las normas y procedimientos contables legalmente establecidos.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Contador General	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		CONTADOR GENERAL		
AF-I-001.1	Realizar informe de los resultados financieros rigiéndose a las normas y procedimientos contables legalmente establecidos.	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> Decision{¿Se Aprobó?} Decision -- SI --> 5[5] Decision -- NO --> 2 </pre>		
	Elaborar los estados financieros: Balance General, Pérdida y ganancias mensuales.			
	Preparar informes financieros de movimientos del hotel Emperador requeridos por el Gerente General.			
	Elaborar Estados Financieros mensuales, semestrales y anuales.			
	Presentación y aprobación de estados financieros por parte de gerencia.			

Área de recursos humanos

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
ARH-001	AREA RECURSOS HUMANOS
ARH-PRS-001	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PERSONAL
ARH-PRS-001	Administración de los subsistemas de R.R.H.H.
ARH-PRS-001.1	Reclutar, seleccionar y capacitar al personal e inducir correctamente a los nuevos empleados.
	Planificación de un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal que asegure la competitividad de la empresa.
	Análisis de las necesidades que tiene la empresa en sus puestos de trabajo.
	Generar y aplicar las pruebas suficientes para la contratación del personal.
	Calificar y valorar a los postulantes en base a su formación, experiencia y profesionalismo
	Contratar al talento humano con capacidades específicas que necesita un determinado puesto de trabajo.

MACROPROCESO	ARH-001	AREA RECURSOS HUMANOS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Administrar al talento humano del hotel, mediante la ejecución de procesos de medición del desempeño del personal y programas de desarrollo.	

PROCESO	ARH-PRS-001	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PERSONAL
RESPONSABLES	Jefe Recursos Humanos	
FINALIDAD DEL PROCESO	Administración de los subsistemas de R.R.H.H.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
ARH-PRS-001.1	Reclutar, seleccionar y capacitar al personal e inducir correctamente a los nuevos empleados.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Incluir personal con las mejores aptitudes y capacidades para laborar en la empresa.	

MACROPROCESO	ARH-001 AREA RECURSOS HUMANOS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	ARH-PRS-001 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PERSONAL	
SUB PROCESO	ARH-PRS-001.1 Reclutar, seleccionar y capacitar al personal e inducir correctamente a los nuevos empleados.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Jefe Recursos Humanos	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS
		JEFE RECURSOS HUMANOS	
ARH-PRS-001.1	Reclutar, seleccionar y capacitar al personal e inducir correctamente a los nuevos empleados.	<pre> graph TD Start([Start]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> Decision{¿Se Aprobó?} Decision -- SI --> 5[5] Decision -- NO --> 2 </pre>	
	Análisis de las necesidades que tiene la empresa en sus puestos de trabajo.		
	Generar y aplicar las pruebas suficientes para la contratación del personal.		
	Calificar y valorar a los postulantes en base a su formación, experiencia y profesionalismo		
	Contratar al talento humano con capacidades específicas que necesita un determinado puesto de trabajo.		

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
ARH-001	AREA RECURSOS HUMANOS
ARH-GAP-001	GESTION ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL
ARH-GAP-001	Administración de los subsistemas de R.R.H.H.
ARH-GAP-001.1	Asesora en el desarrollo del capital humano de toda la empresa.
	Responsable de la seguridad física, industrial, salud ocupacional y servicio para los trabajadores.
	Responsable del ámbito legal, patronal por delegación de gerencia genera.
	Responsable de la presupuestación y seguimiento de los costos laborales.
	Elaborar los contratos de todo el personal del hotel.

MACROPROCESO	ARH-001	AREA RECURSOS HUMANOS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Administrar al talento humano del hotel, mediante la ejecución de procesos de medición del desempeño del personal y programas de desarrollo.	

PROCESO	ARH-GAP-001	GESTION ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL
RESPONSABLES	Jefe Recursos Humanos	
FINALIDAD DEL PROCESO	Administración de los subsistemas de R.R.H.H.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
ARH-PRS-001.1	Asesora en el desarrollo del capital humano de toda la empresa.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Gestionar correctamente el talento humano de la empresa.	

MACROPROCESO	ARH-001 AREA RECURSOS HUMANOS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	ARH-GAP-001 GESTION ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL	
SUB PROCESO	ARH-PRS-001.1 Asesora en el desarrollo del capital humano de toda la empresa.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Jefe Recursos Humanos	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS
		JEFE RECURSOS HUMANOS	
ARH-PRS-001.1	Asesora en el desarrollo del capital humano de toda la empresa.	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{¿Se Aprobó?} 5 -- SI --> 5[5] 5 -- NO --> 2 </pre>	
	Responsable de la seguridad física, industrial, salud ocupacional y servicio para los trabajadores.		
	Responsable del ámbito legal, patronal por delegación de gerencia genera.		
	Responsable de la presupuestación y seguimiento de los costos laborales.		
	Elaborar los contratos de todo el personal del hotel.		

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
ARH-001	AREA RECURSOS HUMANOS
ARH-FD-001	FORMACION Y DESARROLLO
ARH-FD-001	Administración de los subsistemas de R.R.H.H.
ARH-FD-001.1	Ayudar en el desarrollo del comportamiento, conocimientos y las motivaciones del personal para una mejor relación laboral.
	Medir el potencial humano.
	Llevar un correcto historial del personal que permita la decisión de promoción en base a sus logros y desarrollo individual.
	Mantener un correcto proceso de capacitación continua al personal que ayude tanto al empleado como a la empresa.
	Implementar estrategias de motivación hacia el personal.
	Presentar informe para promover al personal calificado a puestos de mayor jerarquía.

MACROPROCESO	ARH-001	AREA RECURSOS HUMANOS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Administrar al talento humano del hotel, mediante la ejecución de procesos de medición del desempeño del personal y programas de desarrollo.	

PROCESO	ARH-FD-001	FORMACION Y DESARROLLO
RESPONSABLES	Jefe Recursos Humanos	
FINALIDAD DEL PROCESO	Administración de los subsistemas de R.R.H.H.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
ARH-FD-001.1	Ayudar en el desarrollo del comportamiento, conocimientos y las motivaciones del personal para una mejor relación laboral.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Tener talento humano motivado y bien formado para la competitividad de la empresa.	

MACROPROCESO	ARH-001 AREA RECURSOS HUMANOS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	ARH-FD-001 FORMACION Y DESARROLLO	
SUB PROCESO	ARH-FD-001.1 Ayudar en el desarrollo del comportamiento, conocimientos y las motivaciones del personal para una mejor relación laboral.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Jefe Recursos Humanos	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		JEFE RECURSOS HUMANOS		
ARH-FD-001.1	Ayudar en el desarrollo del comportamiento, conocimientos y las motivaciones del personal para una mejor relación laboral.	<pre> graph TD Start([1]) --> Step1[1] Step1 --> Step2[2] Step2 --> Step3[3] Step3 --> Step4[4] Step4 --> Decision{¿Se Aprobó?} Decision -- SI --> Step5[5] Decision -- NO --> Step2 </pre>		
	Medir el potencial humano.			
	Llevar un correcto historial del personal que permita la decisión de promoción en base a sus logros y desarrollo individual.			
	Mantener un correcto proceso de capacitación continua al personal que ayude tanto al empleado como a la empresa.			
	Presentar informe para promover al personal calificado a puestos de mayor jerarquía.			

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
ARH-001	AREA RECURSOS HUMANOS
ARH-ERL-001	EVALUACION, RELACIONES LABORALES
ARH-ERL-001	Administración de los subsistemas de R.R.H.H.
ARH-ERL-001.1	Mejorar el desempeño y estimular la productividad del personal.
	Realiza mediación de clima laboral y desarrolla estrategia para su mejora.
	Evaluar el trabajo de todos los empleados.
	Responsable de los medios de comunicación internos.
	Analizar el comportamiento del personal hacia su jefe inmediato.
	Tomar decisiones en base a normativa vigente de la empresa hacia el personal que no cumple con sus funciones asignadas.

MACROPROCESO	ARH-001	AREA RECURSOS HUMANOS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Administrar al talento humano del hotel, mediante la ejecución de procesos de medición del desempeño del personal y programas de desarrollo.	

PROCESO	ARH-ERL-001	FORMACION Y DESARROLLO
RESPONSABLES	Jefe Recursos Humanos	
FINALIDAD DEL PROCESO	Administración de los subsistemas de R.R.H.H.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
ARH-ERL-001.1	Mejorar el desempeño y estimular la productividad del personal.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Generar un clima laboral que permita una correcta funcionalidad de la empresa.	

MACROPROCESO	ARH-001 AREA RECURSOS HUMANOS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	ARH-ERL-001 EVALUACION, RELACIONES LABORALES	
SUB PROCESO	ARH-ERL-001.1 Mejorar el desempeño y estimular la productividad del personal.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Jefe Recursos Humanos	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS
		JEFE RECURSOS HUMANOS	
ARH-ERL-001.1	Mejorar el desempeño y estimular la productividad del personal.	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> Dec{¿Se Aprobó?} Dec -- NO --> 2 Dec -- SI --> 5[5] </pre>	
	Realiza mediación de clima laboral y desarrolla estrategia para su mejora.		
	Evaluar el trabajo de todos los empleados.		
	Responsable de los medios de comunicación internos.		
	Tomar decisiones en base a normativa vigente de la empresa hacia el personal que no cumple con sus funciones asignadas.		

Área de marketing y ventas

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
AMV-001	AREA MARKETING Y VENTAS
AMV-I-001	INVESTIGACION
AMV-I-001	Promocionar los servicios que ofrece la empresa para tener un indicador aceptable en cuanto a ventas o ingresos constantes.
AMV-I-001-1	Realizar una correcta investigación de mercado de las necesidades que los clientes desean y por lo que están dispuestos a pagar.
	Realizar un FODA a fondo de la empresa para cambiar las debilidades por fortalezas y posibles amenazas en oportunidades.
	Identificar posible crecimiento en cuanto a competitividad mediante la elaboración de la técnica las 5 Fuerzas de Porter.
	Recopilar la información necesaria dentro del mercado local y exterior.
	Poner a prueba nuevos productos o servicios que permitan diversificar e innovar para que el cliente tenga más opciones para escoger nuestro servicio.
	Crear estrategias que permitan promocionar a la empresa y los servicios que esta ofrece con los datos investigados previamente.

MACROPROCESO	AMV-001	AREA MARKETING Y VENTAS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Posicionamiento de la empresa Hotel Emperador S.A. como la mejor en servicios de hotelería en la Provincia de Tungurahua.	

PROCESO	AMV-I-001	INVESTIGACION
RESPONSABLES	Jefe Marketing y Ventas	
FINALIDAD DEL PROCESO	Promocionar los servicios que ofrece la empresa para tener un indicador aceptable en cuanto a ventas o ingresos constantes.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
AMV-I-001-1	Realizar una correcta investigación de mercado de las necesidades que los clientes desean y por lo que están dispuestos a pagar.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Generar un mayor índice de clientes que utilicen los servicios de la empresa.	

MACROPROCESO	AMV-001 AREA RECURSOS HUMANOS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	AMV-I-001 INVESTIGACION	
SUB PROCESO	AMV-I-001-1Mejorar el desempeño y estimular la productividad del personal.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Jefe Marketing y Ventas	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		JEFE MARKETING Y VENTAS		
AMV-I-001.1	Realizar una correcta investigación de mercado de las necesidades que los clientes desean y por lo que están dispuestos a pagar.	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> Dec{¿Se Aprobó?} Dec -- SI --> 5[5] Dec -- NO --> 2 </pre>		
	Realizar un FODA a fondo de la empresa para cambiar las debilidades por fortalezas y posibles amenazas en oportunidades.			
	Identificar posible crecimiento en cuanto a competitividad mediante la elaboración de la técnica las 5 Fuerzas de Porter.			
	Poner a prueba nuevos productos o servicios que permitan diversificar e innovar para que el cliente tenga más opciones para escoger nuestro servicio.			
	Crear estrategias que permitan promocionar a la empresa y los servicios que esta ofrece con los datos investigados previamente			

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
AMV-001	AREA MARKETING Y VENTAS
AMV-P-001	PLANIFICACION
AMV-P-001	Promocionar los servicios que ofrece la empresa para tener un indicador aceptable en cuanto a ventas o ingresos constantes.
AMV-P-001-1	Elaborar o formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.
	Crear un plan de marketing en donde se detalle toda la planificación que va a seguir la empresa para alcanzar objetivos económicos.
	Crear campañas publicitarias que impacten en los potenciales clientes para así animarlos a consumir los servicios del hotel.
	Crear estrategias que permitan cumplir los objetivos hacia la satisfacción de los clientes.
	Implementar canales de comunicación que sean eficaz directamente con los clientes, un método claro y preciso que cree un vínculo.
	Controlar y evaluar continuamente el progreso hacia los objetivos, rectificando errores y posibles fallas que se den en el camino.

MACROPROCESO	AMV-001	AREA MARKETING Y VENTAS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Posicionamiento de la empresa Hotel Emperador S.A. como la mejor en servicios de hotelería en la Provincia de Tungurahua.	

PROCESO	AMV-P-001	PLANIFICACION
RESPONSABLES	Jefe Marketing y Ventas	
FINALIDAD DEL PROCESO	Promocionar los servicios que ofrece la empresa para tener un indicador aceptable en cuanto a ventas o ingresos constantes.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
AMV-P-001-1	Elaborar o formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Generar una planificación estratégica en el cual la empresa se base para alcanzar sus objetivos planteados.	

MACROPROCESO	AMV-001 AREA RECURSOS HUMANOS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	AMV-P-001 PLANIFICACION	
SUB PROCESO	Elaborar o formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Jefe Marketing y Ventas	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		JEFE MARKETING Y VENTAS		
AMV-P-001.1	Elaborar o formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.	<pre> graph TD Start([Start]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> Decision{¿Se Aprobó?} Decision -- SI --> 5[5] Decision -- NO --> 2 </pre>		
	Crear un plan de marketing en donde se detalle toda la planificación que va a seguir la empresa para alcanzar objetivos económicos.			
	Crear campañas publicitarias que impacten en los potenciales clientes para así animarlos a consumir los servicios del hotel.			
	Crear estrategias que permitan cumplir los objetivos hacia la satisfacción de los clientes.			
	Implementar canales de comunicación que sean eficaz directamente con los clientes, un método claro y preciso que cree un vínculo.			
	Controlar y evaluar continuamente el progreso hacia los objetivos, rectificando errores y posibles fallas que se den en el camino.			

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
AMV-001	AREA MARKETING Y VENTAS
AMV-AC-001	ATENCION AL CLIENTE
AMV-AC-001	Promocionar los servicios que ofrece la empresa para tener un indicador aceptable en cuanto a ventas o ingresos constantes.
AMV-AC-001-1	Fidelizar al cliente con un servicio de calidad, implementando las estrategias y métodos creados en la investigación de mercados.
	Brindar un plan de capacitación continua al área de recursos humanos de la empresa para tener un personal bien formado para atender al cliente.
	Crear un proceso de autoevaluación dirigida hacia el cliente sobre los servicios que oferto la empresa con el propósito de detectar posibles fallas o errores que se este dando en estos servicios.
	Implementar encuestas de satisfacción al cliente.
	Implementar cajas de sugerencias y quejas.
	Aprobación de nuevas estrategias para mejorar la experiencia de satisfacción del cliente.

MACROPROCESO	AMV-001	AREA MARKETING Y VENTAS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Posicionamiento de la empresa Hotel Emperador S.A. como la mejor en servicios de hotelería en la Provincia de Tungurahua.	

PROCESO	AMV-P-001	PLANIFICACION
RESPONSABLES	Jefe Marketing y Ventas	
FINALIDAD DEL PROCESO	Promocionar los servicios que ofrece la empresa para tener un indicador aceptable en cuanto a ventas o ingresos constantes.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
AMV-AC-001-1	Fidelizar al cliente con un servicio de calidad, implementando las estrategias y métodos creados en la investigación de mercados.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Mejorar la experiencia de satisfacción en la atención al cliente.	

MACROPROCESO	AMV-001 AREA RECURSOS HUMANOS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	AMV-AT-001 PLANIFICACION	
SUB PROCESO	Fidelizar al cliente con un servicio de calidad, implementando las estrategias y métodos creados en la investigación de mercados.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Jefe Marketing y Ventas	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS	
		JEFE MARKETING Y VENTAS		
AMV-AC-001.1	Fidelizar al cliente con un servicio de calidad, implementando las estrategias y métodos creados en la investigación de mercados.	<pre> graph TD Start([Start]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> Decision{¿Se Aprobó?} Decision -- NO --> 2 Decision -- SI --> 5[5] </pre>		
	Brindar un plan de capacitación continua al área de recursos humanos de la empresa para tener un personal bien formado para atender al cliente.			
	Crear un proceso de autoevaluación dirigida hacia el cliente sobre los servicios que oferto la empresa con el propósito de detectar posibles fallas o errores que se este dando en estos servicios.			
	Implementar encuestas de satisfacción al cliente.			
	Implementar cajas de sugerencias y quejas.			
	Aprobación de nuevas estrategias para mejorar la experiencia de satisfacción del cliente.			

CODIGO	PROCESOS – SUBPROCESOS – ACTIVIDADES - PROCEDIMIENTOS
AMV-001	AREA MARKETING Y VENTAS
AMV-PV-001	PRESUPUESTO DE VENTAS
AMV-PV-001	Promocionar los servicios que ofrece la empresa para tener un indicador aceptable en cuanto a ventas o ingresos constantes.
AMV-PV-001-1	Elaborar un plan donde este incluido las estimaciones financieras y poder calcular una proyección del potencial de ventas de la empresa.
	Aplicar la información obtenida en la investigación de mercado en la planificación del plan anual de ventas.
	Fijar metas y objetivos económicos claros y realistas para la empresa.
	Proyección de rentabilidad en el presupuesto de ventas claro y realista.
	Aprobación del plan anual de proyección de ventas para tomar decisiones en la inversión o recesión para la empresa.

MACROPROCESO	AMV-001	AREA MARKETING Y VENTAS
FINALIDAD DEL MACROPROCESO	Posicionamiento de la empresa Hotel Emperador S.A. como la mejor en servicios de hotelería en la Provincia de Tungurahua.	

PROCESO	AMV-PV-001	PLANIFICACION
RESPONSABLES	Jefe Marketing y Ventas	
FINALIDAD DEL PROCESO	Promocionar los servicios que ofrece la empresa para tener un indicador aceptable en cuanto a ventas o ingresos constantes.	
RECURSOS	Oficina, Sala de reuniones, equipos de oficina, muebles de oficina, materiales de oficina.	

SUBPROCESOS		ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y LEYES
AMV-PV-001-1	Elaborar un plan donde este incluido las estimaciones financieras y poder calcular una proyección del potencial de ventas de la empresa.	Reglamentos y Manual de Funciones para el correcto funcionamiento del cargo.
FINALIDAD DEL SUB PROCESO	Aprobación del presupuesto de ventas para asegurar las decisiones financieras que se darán en la empresa a corto plazo.	

MACROPROCESO	AMV-001 AREA RECURSOS HUMANOS	Fecha de Vigencia: Junio 2021
PROCESO	AMV-PV-001 PLANIFICACION	
SUB PROCESO	Elaborar un plan donde este incluido las estimaciones financieras y poder calcular una proyección del potencial de ventas de la empresa.	Versión N°: 001
RESPONSABLE	Jefe Marketing y Ventas	

FLUJOGRAMA

CODIGO	ACTIVIDADES	DESCRIPCION	DOCUMENTOS/ REGISTROS
		JEFE MARKETING Y VENTAS	
AMV-PV-001.1	Elaborar un plan donde este incluido las estimaciones financieras y poder calcular una proyección del potencial de ventas de la empresa.	<pre> graph TD Start([Inicio]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5{¿Se Aprobó?} 5 -- SI --> 5_Step[5] 5 -- NO --> 2 </pre>	
	Aplicar la información obtenida en la investigación de mercado en la planificación del plan anual de ventas.		
	Fijar metas y objetivos económicos claros y realistas para la empresa.		
	Proyección de rentabilidad en el presupuesto de ventas claro y realista.		
	Aprobación del plan anual de proyección de ventas para tomar decisiones en la inversión o recesión para la empresa.		

CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En este trabajo de investigación se analizó como el proceso administrativo incide en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Hotel Emperador Hotelemp S.A., ubicada en el cantón Ambato de la provincia de Tungurahua. Lo más importante de esta investigación fue comprobar que dentro de la empresa, el proceso administrativo es deficiente, pues la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no son aplicados adecuadamente, por lo que los colaboradores tienen dificultades para realizar sus actividades de manera eficaz, afectando considerablemente a la operatividad de la empresa y por ende dicha situación pone en alto riesgo a que la satisfacción del cliente sea plena durante su estadía.
- El desconocimiento de la misión y visión empresariales por parte de los empleados, retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues se llega a la conclusión de que los colaboradores meramente realizan sus actividades de manera mecánica y no se tiene claro cuál es el horizonte y objetivos que Hotel Emperador Hotelemp S.A. tiene a corto y largo plazo para llegar al éxito.
- Los incentivos a los empleados como medio de motivación por el desempeño en sus actividades no son equitativos, por lo que la mayoría de ellos realizan sus actividades sin el espíritu de pertenencia y compromiso con la empresa, es decir que realizan las tareas asignadas por el solo hecho de mantener su puesto de trabajo.
- La omisión del Manual de Funciones por parte de los empleados a generado que los mismos sean empíricos al momento de realizar sus tareas, por lo que sucede lo mismo al ingresar nuevo personal o a la vez alguno de estos de manera fortuita tuviese que ausentarse de su puesto de trabajo, lo hace dando indicaciones oralmente, conllevando a errores, falta de comprensión y fallas en la operatividad de la empresa que generan pérdidas económicas.
- La falta de mecanismos de control y aplicación dificultan la evaluación del desempeño y obstaculizan que los empleados sepan cuán efectivos y eficientes son en el desempeño de sus funciones y su contribución al desarrollo de la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Comunicar la misión y visión entre sus colaboradores y de la misma manera dar a conocer los planes, metas y estrategias comerciales con las que cuenta, para que Hotel Emperador Hotelemp S.A. pueda lograr un crecimiento económico notable, y que los empleados y la sociedad se den cuenta de las razones y aspiraciones de la empresa, para aumentar su prestigio en la comunidad Ambateña.
- Proporcionar incentivos como medio de motivación ayuda a los empleados a desempeñar sus funciones de manera más eficaz y promover la moral y el compromiso con la empresa. Dado que los empleados motivados son un recurso importante que contribuye al desarrollo de la misma.
- La gerencia ligada con el departamento de Recursos Humanos debe realizar evaluaciones semestrales o anuales, para verificar el desempeño de los empleados y saber cómo están contribuyendo al crecimiento de la empresa, con el fin de garantizar un desempeño eficaz, que permita alcanzar las metas y objetivos establecidos.
- Implementar el manual propuesto para facilitar la organización de los recursos humanos dentro de la empresa, fortalecer el potencial de cada empleado y facilitar el ejercicio de sus funciones, para que Hotel Emperador Hotelemp S.A., logre eficacia y eficiencia operativa.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, José Luis. 2014. "El Método de La Investigación." *Daena: International Journal of Good Conscience* 9(3):195–204.
- Atasu, M. 1976. "Hereditary Index Finger Polydactyly: Phenotypic, Radiological, Dermatoglyphic, and Genetic Findings in a Large Family." *Journal of Medical Genetics* 13(6):469–76. doi: 10.1136/jmg.13.6.469.
- Baena, Guillermina. 2017. *Metodología de La Investigación*.
- Barahona, Fanny. 2017. "LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DONOSO CONSTRUCTORES CIA. LTDA." Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo.
- Barrera, Marlen. 2018. "ANÁLISIS DEL PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CONSTRUSERVICIOS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE JUTIAPA." Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar.
- Cordero, Alexandra, and Raquel Moreno. 2018. "Propuesta de Mejoras En Gestión Administrativa En La Empresa Modernmueble S .A , Ciudad De Guayaquil." Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil.
- Cordova, Rebeca. 2012. *Proceso Administrativo*. Primera. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
- Equipo Editorial. 2020. *Estructura y Diseño Organizativo*. 1.0. edited by S. L. Editorial Elearning. España.
- Falconi, Juan Fernando, Kléber Antonio Luna, William Henry Sarmiento, and Celio Froilán Andrade. 2019. "Gestión Administrativa: Estudio Desde La Administración de Los Procesos En Una Empresa de Motocicletas y Ensamblajes." *Visionario Digital* 3(2):155–69. doi: 10.33262/visionariodigital.v3i2.406.
- Fidias, Gerardo. 2016. *EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 6a EDICIÓN*.
- Flores, Silvia. 2015. "Proceso Administrativo y Gestion Empresarial En Coproabas, Jinotega." Tesis de Maestria, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

- García, Rosa, José González, and Jesús Jornet. 2010. "SPSS: Análisis de Fiabilidad. Alfa de Cronbach." *Grupo de Innovación-Educativa Universitat de València*. 1–6.
- Glen, Andrew, and Lawrence Leemis. 2017. *Computational Probability Applications*. 1st ed. Springer International Publishing.
- GONZALEZ, Jaime Eduardo. 2010. "REVISTA DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD LIBRE-CARTAGENA." *Revista Del Centro de Investigacion de La Universidad Libre* 5(1794–7154):201.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. 2011. *Introduccion a La Administracion, Teoria General Administrativa: Origen, Evolucion y Vanguardia*. Quinta. Mexico: McGraw-Hill.
- Hung, Elías Said. 2014. *Redyika: La Promoción de La ESalud En Colombia e Iberoamérica*.
- Lind, Douglas., William. Marchal, and Samuel. Wathen. 2012. *ESTADISTICA APLICADA A LOS NEGOCIOS Y LA ECONOMIA*. 15th ed. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Londoño, Nelson, Nicolás Montoya, and Juan Carlos Muñoz. 2013. "Aplicaciones Del Proceso Administrativo En Empresas De La Region." *Red de Revistas Cientificas de America Latina, El Caribe, España y Portugal* 21:71–82.
- Lopez, Beatriz. 2013. "ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN LA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA MERCREDI S.A, UBICADA EN DE LA EMPRESA MERCREDI S.A, UBICADA EN EL CANTÓN EL TRIUNFO, PROVINCIA DEL GUAYAS." Tesis de Pregrado, Universidad Estatal de Milagro.
- Luna, Alfredo. 2015. *Proceso Administrativo - Alfredo Cipriano Luna González - Google Libros*. Segunda Ed. edited by C. Cipriano. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria S.A.
- Marcó, Federico, Héctor Loguzzo, and Javier Fedi. 2016. *Introducción a La Gestión*

y *Administración En Las Organizaciones*. Segunda. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Mero, Jessica. 2018. "Empresa, Administración y Proceso Administrativo." *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP) 3(8):84–102. doi: 10.23857/fipcaec.v3i8.59.

Münch, Lourdes. 2011. *Administración: Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Niño, Victor. 2011. *Metodología de La Investigación: Diseño y Ejecución*.

Osorio, Imelda. 2014. "El Proceso Administrativo Y Sus Efectos En Los Establecimientos Educativos Privados En La Ciudad De Quetzal Tenango." *Universidad Rafael Landívar Facultad* 123.

Quero, Milton V. 2010. "TELOS.Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales." *International Geoscience and Remote Sensing Symposium (IGARSS)* 3:6. doi: 10.1109/igarss.2004.1370608.

Reyes, Feliciano. 2015. "PROPUESTA DE MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS 'PANAMERICANA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL' PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL MEDIANO PLAZO." Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil.

Reyes, Johan Calderón, Magdalena Rosario Huilcapi, Práxedes América Montiel, Julio Ernesto Mora, and Doris Glenda Naranjo. 2018. "Desempeño Laboral y Los Procesos Administrativos, Fuentes de Desarrollo Empresarial." *Pro Sciences* 2(7):15. doi: 10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22.

Robbins, Stephen, David Decenzo, and Mary Coulter. 2013. *Fundamentos de IMS Fundamentos de IMS*.

Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2012. *Administración*. Vol. 10. Decima. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Sataloff, Robert T., Michael M. Johns, and Karen M. Kost. 2014. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. SEXTA EDIC. edited by S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES. México.

UTEPSA. 2014. "GUÍA MAAP ADMINISTRACIÓN GENERAL." 1–100.

ANEXOS

ENCUESTA

OBJETIVO: Obtener toda la información necesaria acerca del proceso administrativo y su aplicación en la operatividad de la empresa.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada pregunta de la siguiente encuesta y responda con sinceridad de manera anónima. Seleccione una alternativa en cada pregunta.

GENERO	EDAD	NIVEL DE INSTRUCCIÓN
F <input type="checkbox"/>	De 18 a 28 años <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>
M <input type="checkbox"/>	De 29 a 39 años <input type="checkbox"/>	Bachillerato <input type="checkbox"/>
	De 40 a 50 años <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>
	Más de 50 años <input type="checkbox"/>	Postgrado <input type="checkbox"/>
		Otro <input type="checkbox"/>

1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

Menos de 1 año De 1 a 3 años Más de 3 años

2. Su ingreso a la empresa se dio por:

Parentesco con el propietario Amistad con el propietario
Recomendación de terceros Proceso de selección

3. El área donde usted desempeña sus funciones es:

Administración Contabilidad Técnica Ventas

4. Las tareas que usted desempeña dentro de la empresa las realiza por:

Órdenes del propietario Órdenes de un jefe inmediato
Manual de funciones Responsabilidad propia

5. Sus actividades diarias son reportadas a:

Propietario Jefe inmediato superior
Secretaria Ninguno

6. Con respecto a un Manual de Funciones:

Existe y no lo conoce
Existe y no se aplica
No existe

7. Con respecto a la misión y visión de la empresa:

Los conoce
No los conoce
No existen

8. Con respecto al sistema de control interno de la empresa:

Lo conoce
No lo conoce
No existe

9. Las evaluaciones de desempeño del personal se las realiza:

Siempre
Rara vez
Nunca

10. Por el cumplimiento de sus tareas, usted recibe incentivos o premios:

Siempre
Rara vez
Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN