



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



TESIS:

**ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LA
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL LOS
DELFINES LIMA, 2020**

Presentado por:

Bach. NATALY MILAGROS MUJICA ACURIO

**Tesis para optar el Título Profesional de
LICENCIADA EN TURISMO**

Asesora:

Dra. AYDEÉ FLORES CONTRERAS

CUSCO - PERÚ

2020



PRESENTACIÓN

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias y Humanidades, de la Universidad andina del Cusco, pongo a vuestra consideración la tesis intitulado: **“ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL LOS DELFINES LIMA, 2020”**, con el objeto de optar el título profesional de Licenciada en Turismo.

El presente trabajo de investigación fue realizado en vista que no existía una adecuada gestión en el proceso administrativo, tomando en cuenta según la percepción de los colaboradores del Hotel los Delfines, y así tener otra perspectiva de lo que está pasando en el día a día en la operación hotelera, perspectiva que permitirá al hotel tomar acción sobre lo investigado.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar mi conocimiento profesional.

Bach. Nataly Milagros Mujica Acurio



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina del Cusco, mi Alma Máter en la que se cumplieron mis sueños y expectativas para forjarme como profesional.

A los docentes de la Escuela Profesional de Turismo, por haber compartido sus conocimientos y sapiencia y hacer de los estudiantes útiles a la sociedad y al país.

A mi asesora Dra. Aydeé Flores Contreras, por su esfuerzo, dedicación y tiempo, quien, con sus conocimientos, experiencia, paciencia, motivación, sus valiosos consejos, le agradezco la culminación del presente trabajo de investigación.

Bach. Nataly Milagros Mujica Acurio



DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a:

Dios quién supo guiarme por el buen camino y darme aliento para seguir adelante.

A mis queridos padres, Teresa y Edmundo por quienes existo y me dieron las herramientas y valores durante mi formación, mi adorado hijo Ignacio, lo más maravilloso de mi vida, mi ángel, el motor de mi día a día, gracias familia por su apoyo constante.

Bach. Nataly Milagros Mujica Acurio



JURADO DE TESIS

Presidente	: Mg. Herminia, CALLO SÁNCHEZ Decana de la Facultad de Ciencias y Humanidades
Primer Dictaminante	: Mag. Anahí NAJAR OBANDO.
Segundo Dictaminante	: Mag. Marco Fernando CARPIO SÁNCHEZ
Primer Replicante	: Lic. Raúl USCACHI SANTOS
Segundo Replicante	: Mag. Cristian LÓPEZ CERECEDA
Asesora	: Dra. Aydeé, FLORES CONTRERAS



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
JURADO DE TESIS	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivo específicos	6
1.4. Justificación	6
1.4.1. Justificación metodológica	6
1.4.2. Justificación practica	7
1.4.3. Justificación social	7
1.5. Delimitación de la investigación	7
1.5.1. Delimitación temporal	7
1.5.2. Delimitación espacial	8



CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. Antecedentes internacionales	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	13
2.1.3. Antecedentes locales	18
2.2. Bases teóricas	19
2.2.1. Teoría del Proceso Administrativo.....	19
2.2.2. Teoría de la percepción	20
2.3. Marco Conceptual	22
2.4. Variables	40
2.4.1. Variables.....	40
2.4.2. Operacionalización de variable	40
2.5. Definición de términos básicos	41

CAPITULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	46
3.2. Diseño de la investigación	46
3.3. Población y muestra de la investigación	46
3.3.1. Población.....	46
3.3.2. Muestra.....	47
3.4. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos	47
3.4.1. Técnica(s)	47
3.4.2. Instrumento(s)	47
3.4.3. Plan de análisis de datos.....	48

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	49
4.1.1. Presentación del instrumento	49



4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado	50
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable proceso administrativo	51
4.2.1 Planeación	51
4.2.2 Organización	55
4.2.3 Dirección	60
4.2.4 Control.....	64
4.3. Resultado de la variable proceso administrativo.....	68

CAPITULO V

DISCUSIÓN Y PROPUESTA

5.1. Discusión.....	70
5.1.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	70
5.1.2. Limitaciones del estudio.....	72
5.1.3. Comparación crítica con la literatura existente	73
5.1.4. Implicancias del estudio.....	75
5.2. Propuestas	75
5.2.1. Nombre de la propuesta: Capacitación en Gestión del proceso administrativo ...	75

CONCLUSIONES.....	79
-------------------	----

RECOMENDACIONES	81
-----------------------	----

BIBLIOGRAFIA	83
--------------------	----

ANEXOS

ANEXO 01_ MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 02 OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE

ANEXO 03 MATRIZ DE INSTRUMENTO



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i>	49
Tabla 2 <i>Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	50
Tabla 3 <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	51
Tabla 4 <i>Indicadores de la dimensión planeación</i>	52
Tabla 5 <i>Planeación</i>	54
Tabla 6 <i>Indicadores de la dimensión organización</i>	56
Tabla 7 <i>Organización</i>	59
Tabla 8 <i>Indicadores de la dimensión dirección</i>	60
Tabla 9 <i>Dirección</i>	62
Tabla 10 <i>Indicadores de la dimensión control</i>	64
Tabla 11 <i>Control</i>	66
Tabla 12 <i>Proceso administrativo</i>	68



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de ubicación del Hotel Los Delfines	8
<i>Figura 2:</i> Indicadores de la dimensión planeación.....	52
<i>Figura 3:</i> Planeación	54
<i>Figura 4:</i> Indicadores de la dimensión organización	56
<i>Figura 5:</i> Organización	59
<i>Figura 6:</i> Indicadores de la dimensión dirección	61
<i>Figura 7:</i> Dirección	63
<i>Figura 8:</i> Indicadores de la dimensión control.....	65
<i>Figura 9:</i> Control.....	67
<i>Figura 10:</i> Proceso administrativo	68



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tomó en cuenta la percepción de los colaboradores sobre el proceso administrativo en el Hotel Los Delfines de la ciudad de Lima; según Pedro Tito (2003) en su Artículo científico “El trabajador es el recursos más valiosos de que disponen las empresas” menciona como termino a los colaboradores quienes son responsables en viabilizar las empresas y estas se puedan desarrollar en el transcurso del tiempo, así mismo hace mención en poder desarrollar las actividades que las empresas les han asignado.

Así mismo, la presente investigación está comprendida por cinco capítulos desarrollados de la siguiente manera:

CAPITULO I: El planteamiento del problema donde se formularon los problemas generales y específicos, se identificaron los objetivos, desarrollando la justificación y la delimitación de estudio.

CAPITULO II: El Marco Teórico donde se consideran los antecedentes de investigación de acuerdo con el tema estudiado y al ámbito de estudio, desarrollando las teorías y así mismo se realizó la definición de los términos utilizados.

CAPITULO III: La metodología de estudio, indicando el tipo, nivel, método, técnicas e instrumento de la investigación, teniendo en cuenta la población y muestra a estudiar.

CAPITULO IV: El análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores del Hotel los Delfines Lima 2020.



CAPITULO V: La discusión y las propuestas.

Y finalmente las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada, así mismo se incluyen los anexos.



RESUMEN

El Hotel Los Delfines Hotel & Convention Center es uno de los principales hoteles ejecutivos y de conferencias de 5 estrellas de la ciudad de Lima, ubicado en el distrito financiero y residencial de San Isidro, brinda un buen servicio a sus clientes; sin embargo, no cuenta con proceso administrativo adecuado tomando en cuenta la percepción de los colaboradores del hotel.

El objetivo fue describir cómo es el proceso administrativo tomando en cuenta la percepción de los colaboradores del hotel. La metodología utilizada fue de tipo básica y descriptiva, ya que se describe el proceso administrativo, además presenta un diseño no experimental, debido a que no se realiza una manipulación de la realidad de la población de estudio. La recolección de los datos fue a través del uso de encuestas y la observación. La población está conformada por 300 trabajadores del Hotel Los Delfines y el tamaño de muestra 71 empleados a quienes se aplicaron las encuestas.

Se llegó a la conclusión que el proceso administrativo del Hotel Los Delfines presenta una gerencia poco organizada, no cuenta con un cronograma de actividades y su infraestructura no está completamente habilitada para la realización de eventos sociales, por la poca capacidad de aislamiento en la infraestructura, además la evaluación y verificación de actividades es inconstante y los trabajadores afirman que no reciben capacitaciones para su mejor desempeño.

Palabras clave: Proceso administrativo, colaboradores.



ABSTRACT

The Hotel Los Delfines Hotel & Convention Center is one of the main 5-star conference and executive hotels in the city of Lima, located in the financial and residential district of San Isidro, offering good service to its clients; however, it does not have an adequate administrative process taking into account the perception of the hotel's employees.

The objective was to describe how the administrative process is, considering the perception of the hotel's employees. The methodology used was basic and descriptive, since the administrative process is described, and it also presents a non-experimental design, since no manipulation of the reality of the study population is carried out. Data collection was by surveys and observation. The population is made up of 300 workers at the Hotel Los Delfines and the sample size is 71 employees to whom the surveys were applied.

It was concluded that the administrative process of the Los Delfines Hotel presents a disorganized management, it does not have a schedule of activities and its infrastructure is not fully enabled for social events, due to the low isolation capacity in the infrastructure, in addition The evaluation and verification of activities is inconsistent and the workers affirm that they do not receive training for their best performance.

Key words: Administrative process, collaborators.



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el estudio del caso práctico de Rivera Hotel de Pereira en Colombia, sobre el área administrativa, es en el cual no se tuvieron complicaciones mayores, ya que al ser un proceso práctico y equivalente al de muchas entidades y que disponen de trabajadores que tienen cursos de capacitación que se les brinda de manera continua para que puedan tener un mayor manejo. (Hoyos, 2010) A este entender un adecuado proceso administrativo dentro de una empresa hace que los propios trabajadores del mismo ayuden a cumplir las metas del hotel sin dificultad alguna o que no genere complicaciones en el mismo.

En el caso peruano se evidencia este caso en el “Hostal el Sol”, donde se observa que, en la actualidad, se tiene la necesidad de poder poner en evaluaciones continuas el entorno del exterior para poder determinar y realizar un análisis sobre el dinamismo de los factores que se relacionan significativamente con la conducta estratégica la cual está compuesta por: los competidores y consumidores, y de qué manera se comportan. La organización por los años de experiencia nota que se deben añadir otros factores que se relacionen con el ambiente de manera general, así mismo alguno de ellos son la tecnología, tal es el caso que al colocar nuevos aparatos visuales se tendrá asegurada la comodidad que se desea brindar. (Hostal el Sol, 2010)



Según los casos tanto internacional como nacional se puede evidenciar las diferentes formas de cómo es importante el proceso administrativo en los hoteles, por ello la percepción de sus colaboradores es de mucha importancia para que den viabilidad al desarrollo de las metas del hotel. A este entender se hace importante desarrollar dicho tema para demostrar su importancia y trascendencia en el campo del turismo.

El caso del Hotel Los Delfines Hotel & Convention Center, a nivel nacional dicha empresa está catalogada como uno de los referentes en el rubro hotelero ya que en la realidad en que nos encontramos este hotel cuenta con instalaciones para reuniones de ejecutivos y de parlamentos de cinco estrellas de la ciudad de Lima, el cual está ubicado en uno de los distritos con mayor concurrencia del grupo financiero que es el distrito de San Isidro, así también este hotel brinda de un buen ambiente y tiene una de las mejores vistas a distintos puntos de interés social, recreativos y empresariales. Sin embargo, según la percepción de sus colaboradores, tienen un proceso administrativo con problemas en la gestión empresarial.

Sobre la planificación en el Hotel Los Delfines no considera que la planeación es uno de los procesos más relevantes del proceso administrativo es así que, el problema es que los trabajadores no tienen una adecuada planeación y comunicación, no se cumplen los objetivos deseados cómo es lo referente a la programación de las reservas realizadas en su salón de eventos, ya que en muchos casos se incumple con los horarios de cierre produciendo incomodidades en los huéspedes. Así mismo, los colaboradores observan que la estrategia que la empresa está realizando en relación con la publicidad no se cumple con los productos y servicios ofrecidos ocasionado incertidumbre y molestias en sus huéspedes. El hotel a no ser parte de una cadena de hoteles no cuenta con estándares



establecidos a seguir, y sabiendo que cuenta con una categoría de 5 estrellas, no se observa interés en mejorar sus servicios ni plantearse una estrategia para solucionar sus problemas de comunicación con sus colaboradores.

En la organización, se considera que los colaboradores son la parte operativa y administrativa donde cada uno debe tener una actividad asignada una tarea dentro de sus funciones, sin embargo en el Hotel Los Delfines, este es otro problema que intuyen los colaboradores que aún no están cumpliendo, los manuales y lineamientos del hotel (los mismos de hace 10 años) es el caso del área de housekeeping, existe poco interés, observando que algunas habitaciones no se encuentran listas para ser ocupadas por los huéspedes a la hora establecida del check-in, o cuentan con problemas de infraestructura que no se solucionan por meses.

En cuanto a la dirección del Hotel Los Delfines no es el esperado ya que la gerencia no toma decisiones, no define estrategias, ni lidera a los trabajadores siendo el fin del gerente y dueños el recaudar ingresos económicos para el hotel. Los colaboradores observan que otro problema latente es que el Hotel Los Delfines no está siendo gestionado por un profesional adecuado ya que el gerente es de profesión Contador y sin referentes en el rubro de la hotelería y la comunicación entre los trabajadores y la gerencia es poco accesible, donde las quejas por parte de los huéspedes son afrontadas por los trabajadores, y/o jefes inmediatos que tratan de dar una solución superficial a los problemas del día a día sin tener respaldo por parte de la gerencia. Otro problema no menor del día a día, es el servicio de la red inalámbrica, con el que cuentan las personas que llegan a quedarse en este hotel y los que usan las instalaciones del restaurante y salones de eventos, por lo que a diario y a cualquier hora se dirigen a canalizar su queja por el departamento de recepción,



y estas son tratadas de solucionar también de manera superficial, pese a ser este un tema técnico, por la insuficiente cantidad de *routers* instalados en todo el hotel sumado al proveedor de servicios de telecomunicación, la gerencia no hace nada al respecto, sabiendo que es una de las principales quejas de los huéspedes, por ello los trabajadores sienten que en la actualidad se tiene poca atención a los temas relevantes por una idea errada de la gerencia con los servicios ofrecidos. Así mismo, el hotel tiene un convenio importante con la aerolínea KLM, donde más de 20 trabajadores se hospedan en el hotel 2 veces a la semana por 2 noches, cifra importante de ocupabilidad, la misma que genera altos ingresos, pero aún no así no cuidan este convenio, teniendo el personal los mismos problemas que tienen los otros huéspedes, (excesivo ruido, destiempo en la entrega de habitaciones y el más grande, la conectividad a internet) entonces este es uno de los convenios que pese a representar un ingreso importante al hotel no es valorado ni bien aprovechado, pudiendo ofrecer muchos servicios adicionales por tratarse de la estadía, y la frecuencia con la que llegan.

Por último, se observa que, en el control, los problemas y/o dificultades por parte de los mismos trabajadores y clientes en el buzón de quejas y sugerencias no son tomadas en cuenta; donde ninguna de ellas es escuchada, por lo tanto, no tienen las soluciones debidas siendo en su mayoría de índole administrativo o generado de manera indirecta por sus procesos ya sea por la dejadez de la administración y/o el poco interés.

De no resolver este problema es probable que el hotel no sea capaz de afrontar diversos problemas administrativos, teniendo problemas financieros como consecuencia de no realizar una gestión administrativa adecuada, lo que acarrea grandes problemas.



Para poder solucionar todos estos problemas se propone planes y programas de capacitación en planificación y comunicación a los trabajadores, uso adecuado en el cumplimiento de manuales y su respectiva actualización, definición de lineamientos del hotel.

Programas de dirección del hotel, programas de coaching y liderazgo brindado principalmente a las áreas de gerencias, uso adecuado del control del hotel, evaluación periódica del personal.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo es el proceso administrativo según la percepción de los colaboradores del Hotel Los Delfines, Lima 2020?

1.2.2 Problemas específicos

P.E.1: ¿Cómo es la planificación según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020?

P.E.2: ¿Cómo es la organización según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020?

P.E.3: ¿Cómo es la dirección según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020?

P.E.4: ¿Cómo es el control según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020?



1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Describir cómo es el proceso administrativo tomando en cuenta la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020.

1.3.2. Objetivo específicos

O.E.1: Describir cómo es la planificación según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020.

O.E.2: Describir cómo es la organización según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020.

O.E.3: Describir cómo está estructurada la dirección según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020.

O.E.4: Describir cómo es el control según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación metodológica

La indagación se realizó con una utilidad metodológica, porque la metodología que se utilizará será una herramienta que permitirá guiar y estructurar la investigación, esta metodología será cuantitativa ya que se utilizará la encuesta, que a partir de la aplicación del instrumento se desarrollará el estudio, cumpliendo los parámetros metodológicos como una investigación cuantitativa, no



experimental la cual servirá de base para brindar un soporte al realizar el presente estudio.

1.4.2. Justificación practica

Busca mejorar el proceso administrativo del hotel Los Delfines para que el turista tenga una mejor amplitud de opciones respecto a su estadía y sobre todo teniendo en cuenta la valorización del turismo. Además de aplicar los conocimientos que actualmente se poseen y se deberían de aplicar en la práctica de todos los conocimientos adquiridos en administración y gestión turística en el rubro de los hoteles.

1.4.3. Justificación social

Este estudio tendrá una justificación social en razón que plantea un mayor valor al proceso administrativo de un hotel, al tener directamente una implicancia social dado que la razón del turismo es crear experiencias inolvidables en cada lugar que los turistas visitan, a través de un servicio de calidad desde la adecuada percepción de sus colaboradores, por lo que el presente estudio busca estudiar el proceso administrativo del Hotel Los Delfines y como mejorarlo.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

La presente investigación se llevará a cabo entre el mes de enero y junio del año 2020.



1.5.2. Delimitación espacial

La investigación se desarrollará en el Hotel Los Delfines ubicado en el Distrito de San Isidro, de la provincia de Lima.



Figura 1: Mapa de ubicación del Hotel Los Delfines
Fuente: (Google Map, 2020)



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Título : Análisis administrativo en el Sector Hotelero de la Parroquia Tonsupa.

Autor(es) : Belarmina Ramírez Campo

Universidad : Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Año : 2018.

País : Ecuador.

Conclusiones:

- En el sector hotelero de Tonsupa existen sólo tres establecimientos de alojamientos que cumplen con las características de hotel, en los cuales se identificó que un hotel cuenta con diferentes planes administrativos que conducen al cumplimiento de la empresa, en este hotel el gerente se preocupa por el personal que labora otorgándole una remuneración justa y realizando una



serie de actividades que ayudan al trabajador a sentirse motivado es decir el modelo administrativo que resalta es el modelo de custodia.

- Por otro lado, en el segundo hotel se identificó un modelo administrativo combinado en el que se práctica un buen liderazgo, sin embargo, también se preocupan por mantener un buen ambiente laboral y que sus trabajadores estén satisfechos, esto quiere decir que ponen en práctica el modelo administrativo de apoyo y custodia.
- También uno de los hoteles no pone en práctica los procesos administrativos técnicos, sólo realizan sus funciones de forma empírica y su principal objetivo es que la empresa sea rentable, no muestran interés por la capacidad que tienen el personal que labora en el hotel, el propietario se limita a dar órdenes que deben ser cumplidas, pese a la informalidad que tienen de manejar el establecimiento hotelero y de acuerdo a las definiciones de los modelos administrativos, se puede deducir que predomina el modelo autocrático.
- En cuanto a las estructuras organizacionales que tienen los hoteles, se encontró que dos hoteles tienen un organigrama estructural bien definido el cual ha ayudado a direccionar las funciones que debe cumplir los trabajadores con el objetivo de lograr las metas establecidas; en ambos hoteles su estructura es formal y su modelo es vertical; mientras que en un hotel no poseen un organigrama empresarial, sólo se sabe que el jefe da las órdenes y en caso de no estar presente en el establecimiento de alojamiento designa a una persona de confianza que lo reemplace.



- Para finalizar la investigación el último objetivo que se planteó fue; evaluar la gestión del talento humano que se utiliza en el sector hotelero. Mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores se evidenció que en dos hoteles todos los trabajadores gozan de todos los beneficios de ley, a más de eso son capacitados periódicamente con el fin de que se manejen eficientemente todos los procesos operativos que exigen los diferentes puestos de trabajo estas capacitaciones se manejan internamente, también reciben capacitaciones externas con el fin de perfeccionar el perfil del profesional que labora en la industria hotelera, una de las temáticas de capacitación que más puntuación obtuvo fue la de atención al cliente, esto es porque es una organización que ofrece servicios de hospedaje y deben mantener al cliente satisfecho para garantizar una nueva estadía en su establecimiento, con estos resultados se determinó que los gerentes de los dos hoteles si están ejecutando una buena gestión del personal.
- Sin embargo, un hotel no está poniendo en práctica una buena administración, esto se debe a que hay incumplimiento en algunos derechos que deben tener los trabajadores y no se los capacita periódicamente.
- Finalmente, al haber alcanzado el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en el presente estudio se logra ejecutar el objetivo general que se basó en analizar la gestión administrativa del sector hotelero de la parroquia Tonsupa.



Comentario:

Este trabajo de investigación realizado en el año 2018 contribuirá a la presente investigación para tener información de cómo el proceso administrativo ha influido en el sector hotelero de Tonsupa, así mismo se tendrá información sobre como este proceso actúa en la empresa y cuáles son sus recomendaciones para poder comparar las posibles soluciones para los problemas encontradas en el hotel.

Título : Modelo de gestión administrativa para el hotel San Andrés Inn del Cantón Quevedo, año 2017.

Autor(es) : Madelaine Brigitte Rivera Yela

Universidad : Universidad de Guayaquil.

Año : 2017.

País : Ecuador.

Conclusiones:

- Una vez terminado el marco metodológico se concluye que el problema detectado en el Hotel San Andrés INN se solucionará con la aplicación de las estrategias propuestas en el modelo de gestión estratégica.
- La distribución y caracterización del Hotel San Andrés INN es de vital importancia en el momento de analizar el contexto actual del problema identificado en la organización hotelera, de la misma manera con la identificación de los atractivos y fortalezas del hotel se aprovechó de mejor



manera en el diseño de las estrategias, por lo que se demuestra a través de imágenes las habitaciones y áreas complementarias al hotel.

- La función gerencial en el modelo de administración empresarial involucra la habilidad para conducir personas, siendo un talento especial con el que cuenta el administrador del hotel, quien tiene la capacidad técnica profesional espontánea para dirigir al equipo del trabajo.
- El objetivo principal de la administración del empresario es optimizar la producción, competitividad y sostenibilidad, garantizando la viabilidad de la organización a futuro.

Comentario

Este trabajo de investigación es muy importante, porque ayudara a poder realizar algún plan de gerencia y poder potencializar el proceso administrativo en el Hotel Los Delfines.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Título : Manejo administrativo del personal de los hoteles de tres estrellas de la Ciudad de Trujillo y la satisfacción del huésped que hace uso de sus servicios.

Autor(es) : María Fernanda Cava Salinas

Universidad : Universidad Nacional de Trujillo.

Año : 2016.

País : Perú.



Conclusiones:

- En cuanto a la administración del Hotel de tres estrellas de Trujillo, el 65% son gerenciados por los mismos empresarios, los mismos que no cuentan con una profesión y no emplean estrategias para el adecuado funcionamiento y no instituyen las políticas necesarias, donde la principal preocupación es la venta de habitaciones y no se esmeran en brindar una buena calidad de servicio.
- La formación profesional de los administradores en el hotel está conformada por el 20%, siendo la diferencia del porcentaje aquellos que no poseen un desarrollo profesional y desempeñan sus funciones conforme a sus políticas, como consecuencia no realizan un adecuado funcionamiento y el porcentaje restante que es el 80% si posee un desarrollo profesional, pero no determina su especialidad en el área y optan por las medidas necesarias para la empresa.
- La administración del hotel se enfoca principalmente a nivel comercial, sin importar la satisfacción de los requerimientos de los trabajadores, quienes sólo se preocupan en ofertar sus productos atractivos para el sector turismo, demostrando que el personal se encuentra insatisfecho con el interés de renunciar al trabajo.
- El 85% del personal que labora en el área de recepción, consideran que el hotel no posee posibilidades de desarrollo en la empresa, a causa de este problema ellos opinan que desistirían de su cargo, frente a mejores tentativas de oportunidad laboral.



- La insuficiencia de adaptación de los hoteles a las transformaciones que se percibe en el contexto en cuanto a las ventas y el nivel de infraestructura, ocasionan que exista un descuido hacia su personal, debido a la falta de capacitación y motivación para optimizar sus funciones dentro del hotel, como la calidad de servicio, el cual se muestra en el inadecuado funcionamiento de la empresa.
- El porcentaje del personal que labora en el área de recepción es el 65% de los entrevistados, los cuales manifiestan que no se sienten motivados por el área administrativa y no les brinda la prioridad pertinente.
- Del mismo modo el 60% de los trabajadores de los hoteles, afirman que no recibieron capacitación alguna sobre la mejora del área y atención al cliente, lo cual demuestra un déficit en el interés al huésped para mejorar la calidad del servicio del hotel.
- El 85% del personal de recepción dicen estar bien dentro de su trabajo, lo cual no significa que estén contentas con su empleo, sino que simplemente se acostumbraron al que tienen, mostrando cierta insatisfacción en ello. Por otro lado, el 15% restante manifestó sin temor su poca satisfacción con su trabajo.
- Podemos afirmar que, el 60% de los huéspedes de los diferentes Hoteles de tres estrellas de Trujillo en su mayoría opinaron haberse sentido satisfechos con la atención brindada, un 33% dijeron que superaron sus expectativas volviéndolos clientes fieles y reiterativos; por último, un 7% que se sintió insatisfechos e incómodos con el servicio, ya sea por un trato poco cordial del trabajador o por un mal servicio.



- El 35% de los huéspedes opinaron de manera igualitaria en la encuesta elaborada, que la razón por la que eligieron el establecimiento en el que se hospedaban, fue principalmente por la calidad del servicio, esto se dio en huéspedes recurrentes y los que vieron los anuncios publicitarios y/o les recomendaron el hotel; por otro lado, están los que se hospedaron por los precios razonables que fueron un 27% de los encuestados, ya que los consideraron económicos y asequibles.

Comentario:

Este trabajo de investigación ayudara a identificar y conocer como el proceso administrativo está influyendo en el desarrollo de la empresa de desde el punto de vista de los usuarios, utilizando indicadores medibles referente a los usuarios.

Título : La gestión administrativa actual y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel & Spa “La Hacienda” Año 2015.

Autor(es) : Vigo Quispe Elmer Antonio

Universidad : Universidad Cesar Vallejo.

Año : 2015.

País : Perú.

Conclusiones:

- Al realizar el diagnóstico de la gestión administrativa, se encuentra a un nivel malo, puesto que las etapas de planificación y control no son factibles en la empresa, mientras que organización y dirección están con puntos favorables.



- Al evaluar el desempeño laboral, los trabajadores obtuvieron 42.11 puntos de acuerdo con los criterios de evaluación concluyendo que el desempeño laboral se encuentra en un nivel negativo.
- Como punto de alternativa para brindar mejoras en la gestión Administrativa de Hotel & Spa “La Hacienda” y su incidencia en el desempeño laboral permitirá mejorar la gestión, proponiendo estrategias y actividades eficientes con el fin de mejorar el desempeño laboral para lograr un crecimiento económico de la empresa.
- La gestión administrativa tiene incidencia negativa en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel & Spa “La Hacienda”, porque se puede apreciar en los resultados un déficit en las dimensiones planificación donde solo el 57% de solo cumple sus funciones y organización donde solo el 29.7% de los trabajadores se comunican de manera idónea.

Comentario:

El antecedente de investigación ayudara a la presente investigación en el desarrollo del proceso administrativo, así mismo ayudara en entender y poder dar recomendaciones para la mejora del desarrollo de la gestión administrativa de la empresa.



2.1.3. Antecedentes locales

Título : Gestión empresarial en la calidad de servicio de las empresas turísticas del Distrito de Santa Teresa 2013 -2014.

Autor(es) : Emmanuel Carlos Nina y Days Mayhumy Trujillo Torres

Universidad : Universidad Nacional san Antonio Abad del Cusco.

Año : 2015.

País : Perú.

Conclusiones:

- El estudio determino que existe una relación positiva y directa entre las variables Gestión empresarial (X) y la calidad de servicio (Y), con un r de 0.81, esto se realizó a través del coeficiente de correlación de Pearson y se aceptó la hipótesis (H1). Puesto que la regla de decisión fue: SI el nivel de significancia es menor o igual a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En la investigación se obtuvo un nivel de significancia de 0.00 por lo que se acepta la hipótesis alterna: "SI existe relación entre la Gestión empresarial (X) y la calidad de servicio (Y) en las empresas turísticas del distrito de Santa Teresa en el periodo 2013 - 2014."
- En nivel de gestión empresarial inadecuado incide directamente en la administración de las empresas turísticas del distrito de Santa Teresa. Puesto que la mayoría de las empresas turísticas no tienen un gerente profesional, que cuente con los conocimientos técnicos necesarios para administrar de forma



efectiva sus empresas, generando una rentabilidad económica sostenible en el tiempo.

- Se concluye que el nivel de calidad de servicio brindado por las empresas turísticas es de carácter regular. Sin embargo, este no es un factor que incida directamente en la afluencia turística, porque si bien es cierto el servicio brindado no satisface plenamente las expectativas del cliente; pero los atractivos turísticos en especial Cocalmayo, hacen que Santa Teresa siga siendo visitado, a pesar de la calidad de servicio que se brinda en el distrito.

Comentario:

Servirá y ayudara a la presente investigación para acotar información, así mismo poder contrastar los problemas que se encontraron para que luego nos sirva de ayuda para poder realizar las recomendaciones y planteamientos a modo de tener resultados futuros.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría del Proceso Administrativo

La administración científica tomaba en cuenta el esfuerzo en el trabajo. En así que en el siglo XX especialmente en la primera mitad se tomaba en cuenta los principios administrativos. March y Simon toman en cuenta este tipo de información para desarrollar la teoría del proceso administrado. Es así como este proceso comprende las 4 principales etapas siendo: planificación, dirección, organización y control. Donde estas están relacionadas de acuerdo con el tiempo y a los recursos humanos(Marín & Atencio , 2008).



2.2.2. Teoría de la percepción

Según (Universidad de Barcelona, 2010), menciona que la teoría de la percepción directa fue definida por J.J. Gibson donde se identifica que la percepción no ayuda a la interpretación de los datos, concluyendo que efectivamente la percepción es una función del estímulo.

Según Gibson, se toma en cuenta de tres teorías:

El conductismo E-R, poniendo el énfasis en la E.

Según Gestalt, es aquella que recoge la característica que es primaria en la percepción y experiencia.

Según la psicología el Funcionalismo Probabilístico de Brunswick. Toma en cuenta el símbolo de la relación entre el estímulo distal y la percepción, donde estas tienen una relación de cálculo probabilístico.

Para Brunswick tomo en cuenta la medición de la consistencia ambiental en la validez ecológica, esta mide el nivel de relación entre las variables de estudio del entorno. Donde realiza un ejemplo, sobre las aves cuando empiezan a tener plumas, pico, alas, etc. y estas son diferente a otros mamíferos. Así mismo Gibson tomo en cuenta el concepto de la validez ecológica donde se logra identificar la percepción como proceso.

Gibson menciona que la percepción actúa con los sentidos de acuerdo con los estímulos y la información del medio ambiente. Es así como las características



del estímulo próxima se relacionan con el estímulo distal es así como el estímulo y la percepción son estímulos de acuerdo con el desarrollo psicológico.

Según Gibson desarrolla la diferencia entre:

Estímulo y energía, donde la energía logra afectar a los receptores donde se logra captar la movilidad (ondas luminosas, acústicas, etc.)

Estímulos e información, con un conjunto de pautas donde la estructura y la luz ambiental logra presentar transformaciones y logran proveer la información del ambiente.

Es así como el estímulo y la información no son semejantes a los estímulos y energía, manteniendo un estándar estático, es así que se percibe el patrón temporal de la información sobre los factores externos.

Los sentidos son considerados como sistemas que ayudan a la percepción del ambiente exterior. Y que la información obtenida ayuda a reconocer las características y objetivos.

Para Gibson toma en cuenta que el estímulo y la información tienen 3 características que se realiza por la estimulación física, ya sea luminosa, sonora, química, y otros. Donde en cualquier lugar del cuerpo resultará ser estimulada, siendo estas:

De acuerdo con el orden en el ambiente.

De acuerdo con el lugar del tiempo o estructura.



De acuerdo con el orden de la innovación, donde incluye los compones cambiantes y no cambiantes.

Gibson toma en cuenta la importancia de la motivación y aprendizaje. Teniendo en cuenta la percepción. Este autor menciona que se debe aprender para seguir aprendiendo más cosas, la motivación estimula la importancia de los estímulos informativos.

En conclusión, la teoría de percepción directa, manifiesta que la percepción es la actividad donde se toma en cuenta el desarrollo de la atención. Donde se observa las variaciones.

Es así como de acuerdo con esta teoría; se toma en cuenta el desarrollo de los estímulos e información, eliminando la inferencia y se toma en cuenta lo observado y captado.

2.3. Marco Conceptual

- Administración:

La Administración tiene varios conceptos es así como según Olea y Pacheco (2012) mencionan que administrar es la acción de prever, organizar, coordinar y controlar, pero también se conceptualiza como aquella ocupación que logra realizar las actividades mediante estos mecanismos. La administración en aquella actividad o conjunto de etapas donde por medio de las etapas del proceso administrativo se pueda lograr un objetivo en común donde estas deben de ser desarrolladas de manera eficaz y eficiente y puedan lograr concluir con los objetivos establecidos (P. 14).



Mediante la administración se logró en un corto tiempo el logro de objetivos tomando en cuenta la planeación, organización, dirección y control de las actividades de las empresas.

Así también uno de los conceptos que se tomara en cuenta es de Jiménez (2018) afirma que la administración es aquella ciencia social donde se logra plantear un objetivo en común y mediante el desarrollo de las etapas del proceso administrativo puedan ser cumplidas en un tiempo establecido, logrando un beneficio económico para la organización (párr. 3).

Es una parte fundamental de cualquier tipo de empresa, donde se busca maximizar sus recursos para lograr obtener beneficios económicos.

- **Administración hotelera**

Para efectos del estudio de la investigación se tomará en cuenta la definición de la administración hotelera, es así como según Discovery (2016) menciona que la administración hotelera toma en cuenta el desarrollo de la administración en los restaurantes, agencias de viajes, hoteles y otras instituciones que tiene una relación directa con la actividad turística. Las personas cuando viajan comen en restaurantes, se alojan en hoteles, se dirigen a los cines y realizan actividades que tienen una semejanza con la actividad turística. Logra realizar una gestión en las actividades de una empresa y logra conocer anticipadamente las necesidades de las personas (párr. 4).

La administración hotelera no solo busca administrar empresas de hotelería, sino a restaurantes, agencias de viaje y todas aquellas empresas referidas al consumo de los



servicios y productos turísticos. Donde a través de los servicios o productos ofertados buscan que generen beneficios económicos.

- **Teoría Neoclásica**

En la teoría Neoclásica que toma en cuenta los procesos administrativos desarrollados por Chiavenato (2011) menciona que el termino de teoría neoclásica, en realidad, es un tanto exagerada. Algunos autores como Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, y otros autores neoclásicos identificaron que la escuela administrativa no está bien definida. (P. 113)

Esta teoría neoclásica, es propia de la administración, donde hace uso del proceso administrativo, tomando en cuenta su ciclo: planeación, organización, dirección y control, ciclo que será la base de mi investigación.

- **Proceso administrativo**

Para conocer el proceso administrativo hotelero se utilizara el proceso administrativo aplicado a toda empresa, es así que según Chiavenato (2008) indica que “el proceso administrativo, es la agrupación de etapas y pasos, donde por medio de la administración se distribuyen los recursos utilizando las 4 fases del proceso administrativo”.(p 20) Son los pasos que toda empresa necesita, siendo una herramienta de la administración, donde a través de estas fases busca el logro de los objetivos.

Proceso administrativo es aquel proceso continuo donde se relacionan y existe una correlación en las 4 etapas del proceso administrativo, donde se logra desarrollar un objetivo en común mediante el uso de los recursos humanos, financieros; y se puedan desarrollar efectivamente las actividades. (Gestiopolis, 2003).



El uso del proceso administrativo busca llegar a un objetivo en común, mediante el proceso administrativo las actividades son eficientes y eficaces.

- **Ciclo del proceso Administrativo**

Para los autores como Henry Fayol menciona las etapas del proceso administrativa que son: previsión, organización, comando, coordinación y control. Para los autores Koontz & O'Donnell, menciona que son: planeación, organización, integración, dirección y control; según Terry afirma que son: planeación, organización, ejecución y control, pero Agustín Reyes Ponce indica que son: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; y para Burt K. Scanlan señala que son: planeación, organización, dirección y control (Giovana, 2013).

A lo largo del tiempo el proceso administrativo ha estado evolucionando de acuerdo con los avances tecnológicos y humanísticos que se ha desarrollado los diferentes periodos de la historia, actualmente el proceso administrativo comprende 4 etapas: planificación, organización, dirección y control.

El proceso administrativo ha evolucionado de acuerdo con la época y de acuerdo con los avances tecnológicos es así que de acuerdo a Chiavenato (2011) menciona según la teoría neoclásica, las actividades de un administra: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con la propuesta de Fayol, los escritores neoclásicos han adoptado este proceso como base fundamental de la teoría ecléctica y utilitaria. Pero, constantemente la administración está cambiando, donde muchos autores se desvían del foque administrativo. (pag.123).



En general, hoy se aceptan que la planeación, organización, dirección y control son las funciones básicas que debe de desarrollar el administrador, y que las cuatro constituyen el llamado proceso administrativo.

A. Planificación

Según Chiavenato (2007) menciona que la planeación viene a ser la primera función dentro de la administración, por ser un pilar de otras funciones. Mediante esta podemos determinar con antelación los objetivos deseados, así como el camino para alcanzarlos (como cuándo, y en qué orden). El proceso de planificación consiste en determinar anticipadamente las acciones a realizar para alcanzar las metas en el mejor modo posible. (P. 143)

La planeación identifica las actividades de la empresa y los programa para que estas no sean confundidas y lleguen al tiempo estimado.

Torres (2011) identifica que la Planeación es la parte del ciclo o proceso administrativo en el cual se analiza el estado de la empresa, se prevé el futuro, se definen los objetivos y metas dentro de un horizonte de tiempo y se plantean los medios para lograr dichos objetivos y metas. (P. 40)

Mediante la planeación se toma en cuenta las actividades que se deben de realizar en un tiempo anticipado, donde estas deben de ser identificados y enlistados.

Gil (2018) indica que planificar es identificar hacia dónde va la organización, qué se quiere lograr, cuándo debería lograrse y qué recursos necesita la empresa para alcanzar sus metas. Dichos recursos y su aplicación operativa se incorporarán



en el presupuesto, una herramienta fundamental de todo proceso de planificación.
(pág. 16)

Se debe de tener en cuenta que al momento de realizar el enlistado de las actividades, se debe de considerar el presupuesto anticipado, donde este será tentativo y fundamental.

Scribp (2016) afirma que la planeación se lleva a cabo para que la empresa de servicios turísticos cuente, destine y controle los recursos humanos, técnicos y materiales adecuados a sus actividades y proyectos; tendientes a obtener el mayor rendimiento de los mismos para cumplir con las obligaciones que como empresa tiene con la sociedad, es decir, su responsabilidad social, de servicios y económica.
(párr.7)

La planificación en las empresas turísticas ayuda a definir las funciones y actividades que se van a realizar, teniendo en cuenta sus obligaciones.

Se tomará en cuenta los siguientes indicadores:

a. Diagnósticos

Pacheco y Olea (2012) afirma que “Conocer muy bien los problemas y consecuencias que puede tener a futuro la empresa, por tal razón deben ser exactos y veraces.” (P. 40). Se debe de conocer cuáles son las circunstancias que puedan ocasionar algún problema y así mismo sus consecuencias, identificarlas bien, ya que muchas de estas son repetitivas en las empresas.



b. Estrategias

Torres (2011) menciona que las estrategias, o sea, la forma como se espera llegar al objetivo y a la meta pueden ser muchas y en este punto es lógico que se diversifiquen, en razón de las propuestas que contemplen la totalidad de la organización o las que se refieran a partes de la misma. Las áreas administrativas pueden plantear un tipo diferente de estrategias a las que se les ocurran a las áreas técnicas o financieras. Las estrategias serán igualmente aprobadas por la alta dirección. (pág. 169)

Son acciones que son tomadas por la empresa, donde la administración toma en cuenta para poder afrontar algún problema o desea resaltar algún servicio o producto de la empresa.

Pacheco y Olea (2012) menciona que “Son las acciones que concretamente permiten alcanzar los objetivos propuestos; definen el cómo, el cambio hacia la meta.” (pág. 40). Estas acciones permiten alcanzar los objetivos a corto plazo, donde son propuestas por especialistas en el tema.

c. Objetivos

Torres (2011) afirma que el objetivo debe ser único, cuantificable y amplio donde todas las áreas de la empresa logren aportar a su búsqueda. Es normal que el grupo plantee diversos objetivos, sin embargo, al final del ejercicio solo debe quedar un único objetivo con las características descritas alrededor del cual girará la actividad de la organización. (pág. 169)



Los objetivos son cuantificables ya que estos deben de ser realizadas en un tiempo establecidos, ya sea en días, meses o años.

Pacheco y Olea (2012) afirman que “Son los resultados por alcanzar; definen los propósitos organizacionales. Se caracterizan fundamentalmente porque las frases que los expresan deben ser cuantificables, medibles y/o verificables” (pág. 40). Son los resultados que se debe alcanzar en un tiempo establecido, donde esos deben formularse de ser de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

B. Organización

La definición de esta según Chiavenato (2007) manifiesta que “es organizar, estructurar e integrar los recursos disponibles de modo eficiente, así como distribuir las funciones de la cadena de mando con la finalidad de reducir tensión y conflictos” (pág. 149). La organización es tomar en cuenta la división de funciones, estructuración y comunicación, tomando en cuenta los tipos de empresas que existen.

Torres (2011) menciona que “es la parte del proceso administrativo donde se define como la estructura de una organización, sus componentes, los procesos que se ejecutan, las funciones de los miembros y sus interrelaciones” (pág. 17). Se define como debe de estar organizado una empresa, tomando en cuenta las actividades programadas para que mediante los componentes de la organización se realicen eficientemente las tareas.



Gil (2018) menciona que el concepto de organización plantea qué colaboradores harán cada actividad operativa y administrativa y dónde, a quién se le asignará cada tarea, qué instalaciones, equipos o herramientas se asignarán y a quién, qué responsabilidades tendrá cada persona, y a quién se dirigirán los empleados por instrucciones, capacitación y ayuda. Es decir, la función implica cómo el directivo organiza a sus colaboradores y su trabajo en sí. (pág. 19)

Se conoce mediante la organización que colaboradores realizaran las distintas actividades, asignando tareas, responsabilidades y recursos.

El centro europeo de postgrado (2020) indica que es la actividad de los hoteles donde se identifican las funciones o actividades que deben ser cumplidas tomando en cuenta sus áreas, cadena de mando, etc.; así mismo se establece tomar en cuenta la coordinación horizontal y vertical del hotel. (párr.8)

La organización hotelera, es muy importante, ya que define las actividades que se van a realizar, estableciendo las áreas y el grado de comunicación que se usará.

Se tomará en cuenta los siguientes indicadores:

a. Manuales

Según Torres (2011) menciona que son documentos donde se especifican los aspectos que constituyen la organización de una compañía, los principales manuales son:



- Manual de estructura: contiene los organigramas que reflejan las áreas existentes, su jerarquía y relaciones tal como se explicó anteriormente.
- Manual de procedimientos: Presentan en detalle cada uno de los procedimientos que se ejecutan en una organización. Según el objeto social puede haber manuales técnicos, de producción, administrativos, comerciales, etc. El nivel de detalle dependerá de la gerencia y de los recursos disponibles para ello.
- Manual de funciones: es correlativo con el anterior y en él quedan especificados los cargos existentes y las funciones que desempeñan, con el nivel de autoridad que ejercen.
- Manual de políticas: una estructura puede realizar procedimientos y ejercer funciones en un marco de diferentes políticas que establezca la alta dirección. Para evitar confusiones, choques y decisiones contradictorias, conviene establecer las políticas que llegarán igualmente al nivel de detalle que desee la gerencia (pag.188).

b. Funciones

Según Alles citado por Torres y Jaramillo (2014) mencionan que “es la parte fundamental del trabajo, donde por medio de la lógica se logra identificar las funciones de los colaboradores. Es así como estas actividades son personales y describe el puesto de trabajo” (pag.40). Son las actividades que los trabajadores deben de realizar de acuerdo con el cargo o nivel de responsabilidad que tienen en la empresa.



c. Estructura

Según Vásquez (2012) menciona que la estructura organizacional es la parte fundamental de las compañías, donde se observa como está organizada cada empresa; así mismo, se observa como esta jerarquizada la empresa, tomando en cuenta su organigrama y cadena de mando. (párr. 1)

Se identifica como está organizado mediante el grafico organizacional u organigrama; mediante esta estructura se visualiza el grado de responsabilidades que tienen los trabajadores e identificar al área que corresponden.

Para García (2018) menciona que es aquel proceso de jerarquización identificado por el gestor de la empresa, o gerente o administrador. Es así como todos los colaboradores deben de tener en cuenta es sistema establecido, donde se logra desarrollos los protocolos de control. (párr.3)

Se logra visualizar y entender el nivel de responsabilidad, así mismo los trabajadores deben de conocer e identificar su área y a su jefe inmediato.

d. Procesos establecidos

Para Riquelme (2012) manifiesta que un proceso, es amplio ser definido y toma en cuenta la variedad de temas de estudio. Definido en 2 conceptos:

- Es la consecución de pasos donde tienen una relación entre sí, teniendo como objetivo la producción de bienes o prestación de servicios.
- Son un conjunto de etapas donde se realiza de forma consecutiva para desarrollar productos y servicios utilizando los insumos ya sean como materia



prima o materia bruta (párr.1). Los procesos establecidos son aquellas etapas o pasos que una empresa tiene, dependiendo del rubro que se encuentre.

e. Trabajos en equipo

Para Said (2018) en el trabajo que se realiza en los hoteles está directamente relacionado con la prestación del servicio de los clientes. Es así como los encargados de las áreas junto a sus subordinados puedan cumplir las expectativas de los clientes. Especialmente que logre su propósito sobre la satisfacción de los huéspedes, esperando que su estancia sea la más adecuada. (párr.7)

Trabajar en equipo en los hoteles, es muy importante, porque permite estar comunicado entre los trabajadores para que puedan brindar una adecuada atención a los huéspedes.

C. Dirección

Chiavenato (2007) manifiesta que la importancia de esta función de la administración yace en que los individuos que conforman entidades requieren guía, delegación de funciones, y asignación de cargos, mediante una supervisión ordenada y permanente. Así como, el entrenamiento y motivación que lo impulsen a obtener los resultados esperados. En ese contexto dirección son las relaciones interpersonales entre administradores y subordinados, que hacen uso de un adecuado canal de comunicación (pág. 151).



Es la relación que tiene el área de la gerencia o administración en los trabajadores, utilizando la comunicación como parte fundamente de la solución de problemas y sistema directo de participación.

Torres (2011) afirma que “es la parte del proceso administrativo en la cual la gerencia toma decisiones, define estrategias, lidera, motiva al personal y asigna recursos” (pág. 197). En esta parte se toma en cuenta la toma de decisiones, donde la administración es aquella área que de acuerdo a las necesidades de la empresa se tomaran las decisiones que beneficien a la empresa.

Para Gil (2018) menciona que esta función se relaciona con el liderazgo, y este, a su vez, con la comunicación de quien lo ejerce. La dirección exige comunicar los objetivos y los plazos, conocer lo que dicen y callan los empleados, definir la forma para mantenerse informados de lo que ocurre en la empresa a nivel formal e informal, identificar la información adicional que necesita el gerente en proceso de coaching o su equipo para operar de manera efectiva, diseñar los sistemas de gestión para que los colaboradores reciban reconocimientos por sus logros y retroalimentación sobre sus áreas de mejora, y plantear mecanismos para ofrecer una mentoría que permita mejorar el desempeño del personal (pág. 22).

Mediante la dirección se realiza la comunicación constante con los trabajadores, siendo responsables del manejo de los problemas internos en la empresa así mismo de los conflictos o peticiones de los trabajadores.



Acosta, Fernández y Mollon (2002) afirman que el sentido general de la labor de dirección, y muy especialmente en el sector hotelero, de restauración y de ocio, cada día se hace más necesario cumplir las nuevas exigencias:

- Actitud proclive al cambio
- Flexibilidad
- Asunción de riesgos
- Visión del futuro
- Innovación contante
- Trabajo creativo en equipo (pag.5)

La dirección actualmente en los hoteles debe de actuar dependen a las necesidades de los trabajadores y de los huéspedes, estas actividades deben de ser realizadas por los gerentes y administradores de los hoteles, donde utilizando su liderazgo lograran consolidar la empresa.

Se tomará en cuenta los siguientes indicadores:

a. Liderazgo

Según la Escuela Europea de la Excelencia (2015) menciona el liderazgo es necesaria para mantener una visión clara de la empresa, así mismo se toma en cuenta la actitud para conocer las etapas de la empresa. De esta manera se toma en cuenta las condiciones futuras y que estrategias pueden ser aplicadas. (párr.10)



Mediante el liderazgo se logra identificar a la persona o personas quienes tienen una visión del futuro y toma de palabra, siendo responsables de la empresa, quienes logran impulsar y abrirse camino hacia el desarrollo.

b. Comunicación

Para Delgado (2019) menciona que “la comunicación es el proceso de transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor” (párr.1). Es la transmisión de un mensaje mediante el uso de una canal para el intercambio de información.

Para Montes (2012) indica que la comunicación es una actividad fundamental del ser humano, donde se desarrollan las relaciones interpersonales siendo base fundamental para el desarrollo de las empresas. Es así como se debe mantener un lenguaje adecuado para poder expresar las ideas y estas sean comprendidas adecuadamente (párr.3).

La comunicación entre los trabajadores y la dirección debe de ser fluida, tomando en cuenta los diferentes canales para el intercambio del mensaje, este mensaje debe de ser entendible y comprensible para las dos partes.

c. Supervisión

Según Sada (2011) menciona que la supervisión es la regulación de las actividades de los planes. Donde este proceso recoge toda la información y logre desarrollar el control de las actividades mediante la observación y sistematización. (párr.1).



Busca observar y registrar las actividades mediante la información, se conocen como están las actividades y como se está desarrollando.

Oca (2011) afirma que la supervisión es tomar en cuenta la vigilancia de las actividades de las personas que trabajan en las empresas, donde mediante la observación se regula y se registra las funciones para que se desarrollen un adecuado proyecto. (párr.3)

Mediante la supervisión se registra las actividades de los trabajadores, donde estas deben de ser de manera adecuada y siguiendo los parámetros de la empresa.

D. Control

Según Chiavenato (2007) “esta dimensión tiene como objetivo la aseguración de espacios de que las actividades se ajusten a las metas propuestas” (pag.153). Busca que las funciones o actividades que se han planeado se hayan realizado adecuadamente teniendo en cuenta los procesos de dirección y organización.

Torres (2011) afirma que “es la parte del proceso administrativo a través del cual la gerencia evalúa el estado de la empresa, el cumplimiento de los objetivos y metas, la calidad de las políticas y procesos, el rumbo que lleva” (pág. 247). Evalúa si se ha logrado los objetivos, así mismo, se toma en cuenta que problemas han surgido en el proceso de desarrollo de las actividades para que estos puedan ser retroalimentadas.



Según Gil (2018) menciona que esta función implica los sistemas que utiliza el gerente/*coach* para mantenerse informado y las medidas correctivas que se adoptan cuando se identifican desviaciones de lo planificado y los empleados se esfuerzan para redireccionar el trabajo hacia los objetivos. Control, entonces, no es esa noción antigua basada en el constante descubrimiento de los errores del colaborador y su sanción: se trata más bien de cómo nos anticipamos a cualquier problema o dificultad para que el personal no deje de hacer lo que necesita hacer. (pag.27).

Se conoce cuáles son las deficiencias de la empresa, y se refuerzan mediante las capacitación y levantamiento de observaciones que pueden ser realizadas por la misma empresa o buscan alguna entidad externa para que les puedan ayudar a resolver sus problemas.

Para el Grupo Mirocalli (2017) el control es aquella actividad fundamental donde las actividades operacionales de los hoteles buscan identificar el adecuado uso de las efectividades de las actividades operativas, de acuerdo con la información financiera y tomando en cuenta las normativas vigentes. Esta actividad es realizada por la gerencia y los colaboradores del hotel, donde se brinda la seguridad proceso de control (párr.1).

El control en los hoteles ayuda a evaluar las actividades que los trabajadores realizan, tomando en cuenta las funciones que han sido encomendadas.

Se tomará en cuenta los siguientes indicadores:



a. Verificación

Para Pérez y Merino (2014) afirma que “la verificación es el proceso donde se analiza si se están cumpliendo las actividades y si se usan o tienen conocimiento sobre las normativas vigentes” (párr.2). Mente el proceso de verificación se conoce cuáles son los problemas encontrados en el desarrollo de las actividades de la empresa.

La página web de Concepto (2019) menciona que es la ratificación de las actividades, donde este proceso se realiza tomando en cuenta los requisitos para que esta actividad sea empleada adecuadamente. que algo está adecuado bajo unos requerimientos. (párr.1)

Es la aceptación o no de las actividades, tomando en cuenta los resultados obtenidos en un corto o largo plazo.

b. Evaluación

La página significados (2018) menciona que “es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo” (párr.2). Se observa y se valoriza como se han desarrollado las actividades, mediante los criterios propuestos por la empresa.

c. Retroalimentación

Según Riquelme (2020) menciona que se define como retroalimentación “al método de circulación y registro de elementos o resultados de una actividad, que son reintroducidos en el mismo sistema posteriormente para así tener un



mayor control del comportamiento, optimizar y corregir los posibles errores” (párr.3). La retroalimentación es un método donde las empresas usan cuando han observado alguna dificultad o alguna solución para que estos puedan ser resaltados por la empresa.

La ESAN (2017) manifiesta que “se conoce como retroalimentación a aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa” (párr.1). La retroalimentación ayuda a que las empresas y trabajadores puedan conocer cuáles han sido los errores que cometieron o cuales son las fortalezas que han tenido, para que en la próxima ocasión puedan saber cómo afrontar alguna dificultad.

2.4. Variables

2.4.1. Variables

El proceso administrativo

2.4.2. Operacionalización de variable

TITULO: ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL LOS DELFINES LIMA, 2020			
VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Proceso administrativo	Proceso Administrativo, es el conjunto de pasos y/o elementos, mediante los cuales se administran los recursos de una organización, a través de sus fases de planeación, organización, dirección y control. (Chiavenato, 2008)	Planificación	- Diagnósticos - Estrategias - Objetivos
		Organización	- Manuales - Funciones - Estructura - Integración del personal
		Dirección	- Liderazgo - Comunicación - Supervisión
		Control	- Verificación - Evaluación - Retroalimentación



2.5. Definición de términos básicos

a. Planificación

Chiavenato (2007) menciona que viene a ser la primera función dentro de la administración, por ser un pilar de otras funciones. Mediante esta podemos determinar con antelación los objetivos deseados, así como el camino para alcanzarlos (como cuándo, y en qué orden). El proceso de planificación consiste en determinar anticipadamente las acciones a realizar para alcanzar las metas en el mejor modo posible (pag.143).

b. Organización

La definición de esta según Chiavenato (2007) “es organizar, estructurar e integrar los recursos disponibles de modo eficiente, así como distribuir las funciones de la cadena de mando con la finalidad de reducir tensión y conflictos” (pag.149)

c. Dirección

Para Chiavenato (2007) la importancia de esta función de la administración yace en que los individuos que conforman entidades requieren guía, delegación de funciones, y asignación de cargos, mediante una supervisión ordenada y permanente. Así como, el entrenamiento y motivación que lo impulsen a obtener los resultados esperados. En ese contexto dirección son las relaciones interpersonales entre administradores y subordinados, que hacen uso de un adecuado canal de comunicación (pag.151).



d. Control

Según Chiavenato (2007) menciona que “esta dimensión tiene como objetivo la aseguración de espacios de que las actividades se ajusten a las metas propuestas” (pag.153).

e. Diagnósticos

Pacheco y Olea (2012) afirma que “Conocer muy bien los problemas y consecuencias que puede tener a futuro la empresa, por tal razón deben ser exactos y veraces.” (P. 40)

f. Estrategias

Torres (2011) menciona que las estrategias, o sea, la forma como se espera llegar al objetivo y a la meta pueden ser muchas y en este punto es lógico que se diversifiquen, en razón de las propuestas que contemplen la totalidad de la organización o las que se refieran a partes de la misma. Las áreas administrativas pueden plantear un tipo diferente de estrategias a las que se les ocurran a las áreas técnicas o financieras. Las estrategias serán igualmente aprobadas por la alta dirección. (pág. 169)

g. Objetivos

Torres (2011) afirma que el objetivo debe ser único, cuantificable y amplio para que todas las áreas de la compañía puedan aportar a su búsqueda. Es normal que el grupo plantee diversos objetivos, sin embargo, al final del ejercicio solo debe quedar un único objetivo con las características descritas alrededor del cual girará la actividad de la organización. (pág. 169)



h. Manuales

Según Torres (2011) menciona que son documentos donde se especifican los aspectos que constituyen la organización de una compañía,

i. Funciones

Según Alles citado por Torres y Jaramillo (2014) mencionan que “es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Son las actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto” (pag.40).

j. Estructura

Según Vásquez (2012) menciona que la estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras (párr. 1).

k. Procesos establecidos

Para Riquelme (2012) un proceso, es un concepto muy amplio y utilizado en diversos campos de estudio, desde la biología hasta la ingeniería.

l. Trabajos en equipo

Para Said (2018) Los equipos de trabajo en hotelería, que están en permanente contacto con los clientes, son la cara visible de cada hotel y de ellos dependerá el éxito de nuestras operaciones. A su vez, serán tanto el trato que le dé el encargado a sus empleados como la forma en la que se logre un alto nivel de compromiso, las



claves para alcanzar la satisfacción de huéspedes que harán que estos prefieran nuestro hospedaje por sobre la competencia. (párr.7)

m. Liderazgo

Según la Escuela Europea de la Excelencia (2015) menciona que para saber qué es liderazgo es necesario tener una visión integrada y una actitud de aprendizaje para identificar los caminos por los que tiene que andar y enseñar a los demás a hacerlo. A través de esta visión debe mirar hacia el futuro para anticiparse, a sentar las bases de una organización y posibilitar un desarrollo social sostenible (párr.10).

n. Comunicación

Para Delgado (2019) menciona que “la comunicación es el proceso de transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor” (párr.1).

o. Supervisión

Según Sada (2011) menciona que la supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proyecto. Es observación, observación sistemática e intencionada (párr.1).

p. Verificación

Para Pérez y Merino (2014) afirma que “la verificación suele ser el proceso que se realiza para revisar si una determinada cosa está cumpliendo con los requisitos y normas previstos” (párr.2).



q. Evaluación

La página significados (2018) menciona que “es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo” (párr.2).

r. Retroalimentación

Según Riquelme (2020) menciona que se define como retroalimentación “al método de circulación y registro de elementos o resultados de una actividad, que son reintroducidos en el mismo sistema posteriormente para así tener un mayor control del comportamiento, optimizar y corregir los posibles errores” (párr.3).



CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente indagación fue de tipo descriptiva y básica debido a que se realizara una descripción acerca del proceso administrativo según los colaboradores del Hotel Los Delfines de la ciudad de Lima.

3.2. Diseño de la investigación

El estudio presente tuvo un diseño llamado no experimental debido a que el abordaje del problema a investigar no contempla la manipulación de la realidad de la población en cuestión.

3.3. Población y muestra de la investigación

3.3.1. Población

La unidad de estudio en el presente trabajo de investigación estuvo conformada por 300 trabajadores de la empresa hotel Los Delfines.



3.3.2. Muestra

Tomando en cuenta la fórmula de la muestra se tiene como resultado:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P(1 - P)N}{E^2(n - 1) + Z^2 \cdot P(1 - P)}$$

Z: 95% nivel de confianza

P: 0.67 probabilidad de éxito

(1-P) = 0.33 probabilidad de fracaso

N: 300 población

E: 0.05 error muestral

n: tamaño de muestra

n = 50

Aplicando la ecuación para calcular la muestra, se tiene como resultado 165 trabajadores, que dada las circunstancias actuales se tomara como muestra no probabilística la cifra de 50 personas a ser encuestadas.

3.4. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.4.1. Técnica(s)

Para la realizar la captación de datos se hizo el uso de las encuestas y la observación general no probabilística.

3.4.2. Instrumento(s)

La presente investigación contempla el uso del cuestionario cerrado.



3.4.3. Plan de análisis de datos

Para la realización del procesamiento de datos se tendrá que procesar los datos en el paquete de datos estadísticos SPSS.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para hallar el comportamiento del proceso administrativo tomando en cuenta la percepción de los colaboradores del Hotel Los Delfines, Lima 2020, se encuestó a 71 colaboradores, en el que se considera 27 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Proceso administrativo	Planeación	Diagnostico	1
		Estrategia	2, 3
		Objetivos	4, 5, 6
	Organización	Manuales	7, 8
		Funciones	9, 10, 11
		Estructura	12, 13
		Integración del personal	14, 15
		Trabajo en equipo	16, 17
	Dirección	Liderazgo	18, 19
		Comunicación	20, 21
		Supervisión	22
	Control	Verificación	23
		Evaluación	24, 25
			Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia



Sobre las interpretaciones que se toman en cuenta en las tablas y figuras se tuvo que utilizar la escala de baremación la cual está en la siguiente tabla:

Tabla 2

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Sobre el tema de fiabilidad del instrumento que fue utilizado para detallar el proceso administrativo tomando en cuenta la percepción de los colaboradores del Hotel Los Delfines, Lima 2020. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.



Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.980	27

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.980 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable proceso administrativo

Para describir cómo es el proceso administrativo tomando en cuenta la percepción de los colaboradores del Hotel Los Delfines, Lima 2020, se describe las dimensiones: planeación, organización, dirección y control. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Planeación

El objetivo es describir cómo es la planificación según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión planeación

Tabla 4

Indicadores de la dimensión planeación

	Diagnostico		Estrategia		Objetivos	
	f	%	f	%	f	%
Muy malo	15	21,1%	16	22,5%	15	21,1%
Malo	15	21,1%	23	32,4%	9	12,7%
Regular	30	42,3%	17	23,9%	40	56,3%
Bueno	10	14,1%	15	21,1%	7	9,9%
Muy bueno	1	1,4%	0	0,0%	0	0,0%
Total	71	100,0%	71	100,0%	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

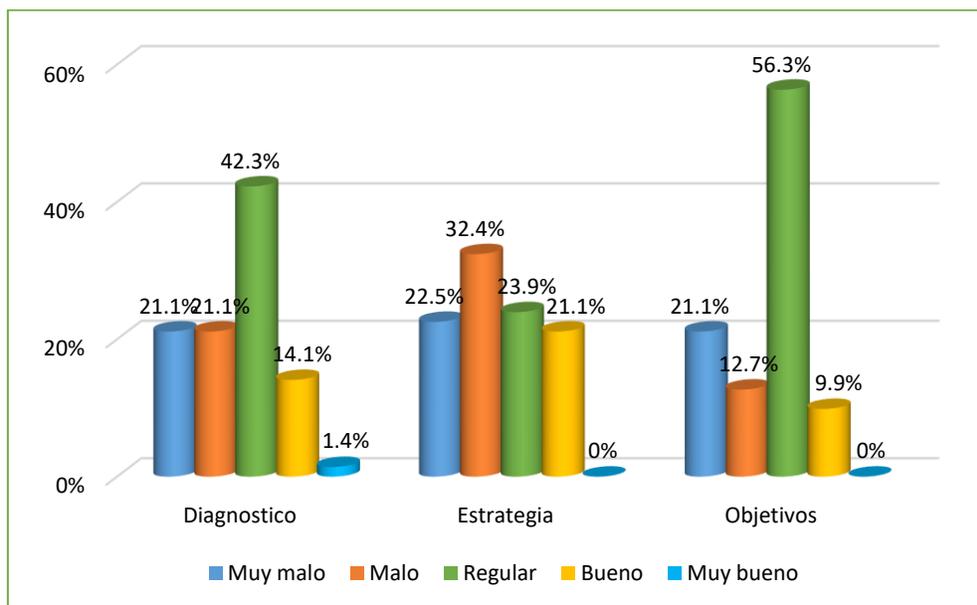


Figura 2: Indicadores de la dimensión planeación

Interpretación y análisis:

En la tabla 4 y figura 2 respecto al diagnóstico, consideran que el 42.3% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que a veces se



realiza el diagnóstico, el 21.1% consideran que casi nunca y nunca se realiza el diagnóstico, el 14.1% mencionan casi siempre lo realizan y el 1.41% consideran que siempre se realiza el diagnóstico en el hotel. Indicando que los colaboradores de manera regular consideran que la gerencia tiene conocimiento de las quejas realizadas por los clientes en el área de recepción.

En la tabla 4 y figura 2 respecto a la estrategia se observa que el 32.4% de los colaboradores encuestados del hotel Los Delfines, consideran que casi nunca se toma en cuenta el uso de estrategias, el 23.9% mencionan regularmente se toma en cuenta el uso de estrategias, el 22.5% consideran que nunca en el hotel se toma en cuenta las estrategias y el 21.1% consideran que son buenas las estrategias que toma la empresa. Indicando que según los colaboradores el hotel no realiza adecuadamente los convenios con las empresas para alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto, las promociones, descuentos, etc. que el hotel realiza no son usadas de manera adecuada.

En la tabla 4 y figura 2 respecto a los objetivos, se observa que el 56.3% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que son regular los objetivos que el hotel tiene, el 21.1% consideran que son muy malos los objetivos del hotel, el 12.7% consideran que son malos los objetivos del hotel, y el 9.9% consideran que son buenos los objetivos que plantea el hotel. Indicando que según los colaboradores no toman en cuenta la infraestructura del hotel, porque no es adecuado para realizar eventos sociales. No mantiene un rango promedio de 50 eventos al mes y así mismo no mantienen un rango promedio de 80% de ocupabilidad en temporada baja.



B) Resultados de la dimensión planeación

Tabla 5

Planeación

	f	%
Muy malo	13	18,3%
Malo	16	22,5%
Regular	34	47,9%
Bueno	8	11,3%
Muy bueno	0	0,0%
Total	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

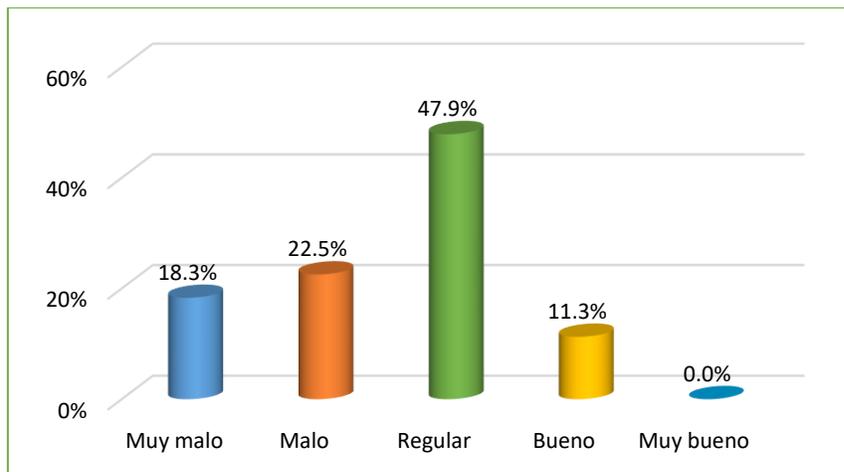


Figura 3: Planeación

Interpretación y análisis:

En la tabla 5 y figura 3 se observa que el 47.9% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que regularmente toman en cuenta la planeación, el 22.5% mencionan que es mala el uso de la planeación de la



gerencia, el 22.54% consideran que siempre se toma en cuenta la planificación, el 18.3% consideran que nunca se toma en cuenta la planificación y el 11.3% consideran que es buena la planificación. Indicando que la planeación es tomada en cuenta de manera regular siendo la primera función dentro de la administración, por ser un pilar de otras funciones, es así como no se logra determinar con antelación los objetivos deseados, así como el camino para alcanzarlos (como cuándo, y en qué orden). En este proceso de planificación no se toma en cuenta determinar anticipadamente las acciones a realizar para alcanzar las metas y objetivos en el mejor modo posible.

4.2.2 Organización

El objetivo es describir cómo es la organización según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima, 2020



A) Resultados de los indicadores de la dimensión organización

Tabla 6

Indicadores de la dimensión organización

	Manuales		Funciones		Estructura		Integración del personal		Trabajo en equipo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	18	25,4%	21	29,6%	23	32,4%	18	25,4%	19	26,8%
Malo	18	25,4%	23	32,4%	19	26,8%	19	26,8%	20	28,2%
Regular	10	14,1%	25	35,2%	16	22,5%	15	21,1%	16	22,5%
Bueno	23	32,4%	2	2,8%	13	18,3%	17	23,9%	15	21,1%
Muy bueno	2	2,8%	0	0,0%	0	0,0%	2	2,8%	1	1,4%
Total	71	100,0%	71	100,0%	71	100,0%	71	100,0%	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

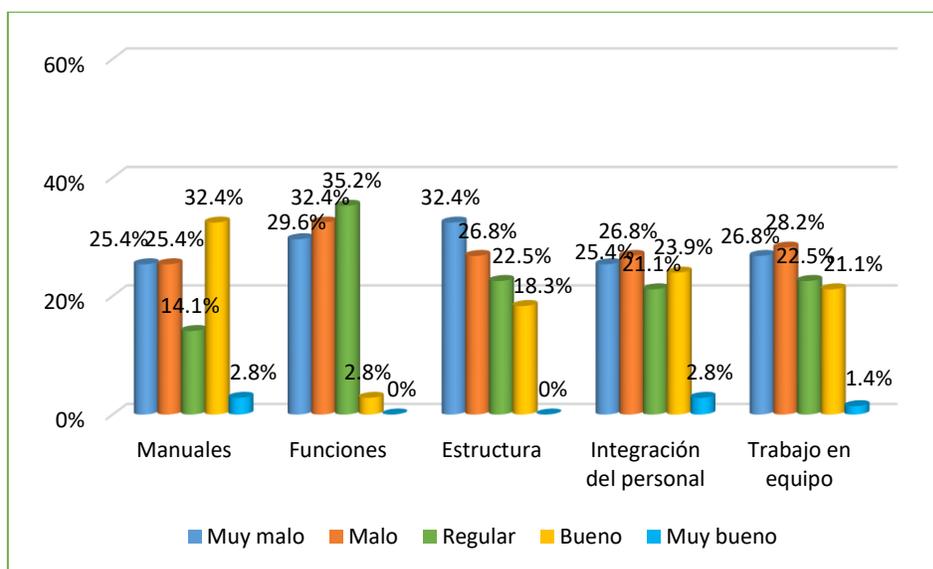


Figura 4: Indicadores de la dimensión organización

Interpretación y análisis:

En la tabla 6 y figura 4 referente a los manuales se considera que el 32.4% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que son buenos



el uso de los manuales del hotel. El 25.4% consideran que son malos y muy malos el uso de los manuales, y el 14.1% consideran que son regular el uso de los manuales. Indicando que, según los colaboradores el hotel brinda los manuales a destiempo a sus nuevos colaboradores, y estos no son actualizados esporádicamente.

En la tabla 6 y figura 4 respecto las funciones se observa el 35.2% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que regularmente se realizan las funciones de los colaboradores, el 32.4% mencionan que son malas las funciones que el hotel da a los colaboradores, el 29.6% consideran que son muy - malas las funciones de los colaboradores, y el 2.8% consideran que son buenas las funciones que el hotel da a los colaboradores. Indicando que los colaboradores no cumplen con todas sus funciones según los requerimientos del hotel, porque las funciones que realizan no se encuentran bien definidas y suele existir duplicidad o incumplimiento de funciones en las actividades de los colaboradores.

En la tabla 6 y figura 4 referente a la estructura, se observa el 32.4% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es muy mala la estructura del hotel, el 26.8% mencionan que es mala la estructura del hotel, el 22.5% consideran que es regular la estructura del hotel y el 18.3% consideran que es buena la estructura. Indicando que algunos de los colaboradores no cumplen con los requisitos para desempeñar su puesto de trabajo, por lo que no toman en serio el organigrama del hotel para identificar las responsabilidades de cada colaborador, así como la de sus jefes inmediatos.



En la tabla 6 y figura 4 referente a la integración del personal, se observa el 26.8% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es mala la integración del colaborador, así mismo el 25.4% mencionan que es muy mala la integración del colaborador, el 23.9% consideran que es buena la integración de los colaboradores, y el 21.1% consideran que es regular la integración del colaborador. Indicando que la gerencia no toma importancia en la integración de las áreas del hotel y que la comunicación entre todas las áreas operativas del hotel es inadecuada.

También se observa que el 28.2% de los colaboradores encuestados del hotel Los Delfines, consideran que es malo el trabajo en equipo, el 26.8% consideran que es muy malo el trabajo en equipo, el 22.5% mencionan que es regular el trabajo en equipo, el 21.1% consideran que es bueno el trabajo en equipo y el 1.4% consideran que es muy bueno el trabajo en equipo. Indicando que no se toma en cuenta la participación de los colaboradores para la solución de los problemas operativos, por lo que no existe una adecuada coordinación con las otras áreas.



B) Resultados de la dimensión organización

Tabla 7
Organización

	f	%
Muy malo	20	28,2%
Malo	16	22,5%
Regular	27	38,0%
Bueno	8	11,3%
Muy bueno	0	0,0%
Total	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

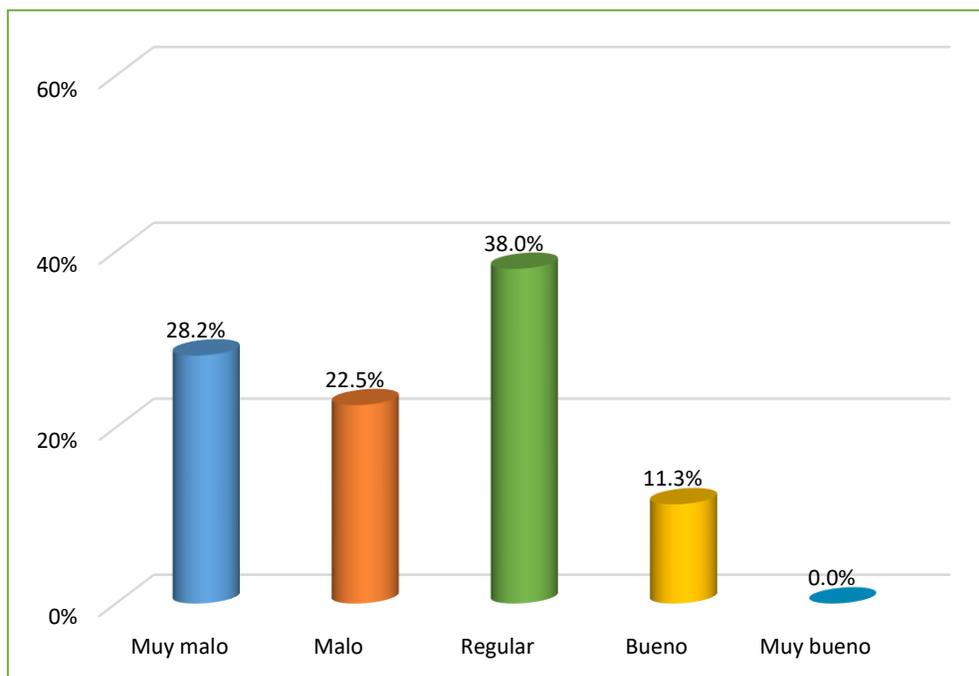


Figura 5: Organización



Interpretación y análisis:

Como se observa en la tabla 7 y figura 5, el 38.0% de los colaboradores encuestados del hotel Los Delfines, consideran que a regularmente se encuentran organizados, así mismo el 28.2% mencionan que es muy mala la organización, el 22.5% consideran que es mala la organización y el 11.3% consideran que es buena la organización. Indicando que la organización es tomada de manera regular en el hotel, donde no se toman en cuenta los recursos disponibles de modo eficiente, así como no se distribuyen las funciones de la cadena de mando con la finalidad de reducir tensión y conflictos.

4.2.3 Dirección

El objetivo es describir cómo está estructurada la dirección según la percepción de los colaboradores del Hotel Los Delfines, Lima, 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión dirección

Tabla 8

Indicadores de la dimensión dirección

	Liderazgo		Comunicación		Supervisión	
	f	%	F	%	f	f
Muy malo	14	19,7%	21	29,6%	18	25,4%
Malo	20	28,2%	23	32,4%	22	31,0%
Regular	18	25,4%	14	19,7%	21	29,6%
Bueno	14	19,7%	12	16,9%	9	12,7%
Muy bueno	5	7,0%	1	1,4%	1	1,4%
Total	71	100,0%	71	100,0%	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

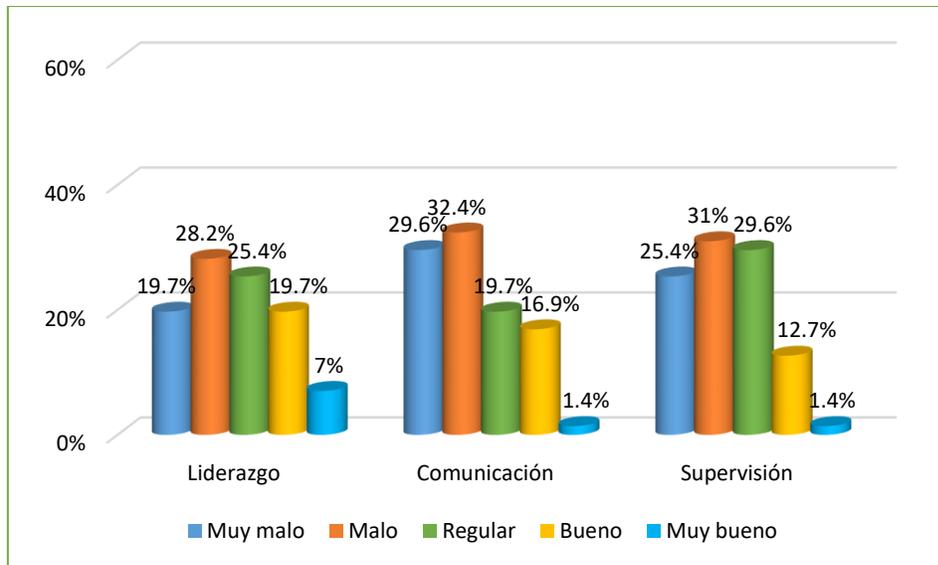


Figura 6: Indicadores de la dimensión dirección

Interpretación y análisis:

En la tabla 8 y figura 6 referente al liderazgo se observa el 28.2% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es malo en liderazgo de la gerencia, el 25.4% mencionan que es regular el liderazgo, el 19.7% consideran que es muy malo el liderazgo, el 19.72% consideran que es bueno el liderazgo y el 7.0% consideran que es muy buena práctica del liderazgo. Indicando la gerencia no tiene iniciativa para afrontar los problemas del hotel, realizando convenios, planes estratégicos y/o alianzas estratégicas que a futuro brinden mayor estabilidad al desarrollo del hotel.

En la tabla 8 y figura 6 referente de a la comunicación, se observa el 32.4% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es mala la comunicación, el 29.6% consideran que es mala la comunicación, así mismo el 19.7% mencionan que es regular la comunicación, el 16.9% consideran que es buena



la comunicación, y el 1.4% consideran que es muy buena la comunicación. Indicando que la comunicación entre los jefes de las áreas y gerencia no es fluida, y los colaboradores no reportan los incidentes ocurridos en su área de forma correcta indicando que no tomaran relevancia.

En la tabla 8 y figura 6 referente a la supervisión, se observa el 31% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es mala la practica la supervisión, así mismo el 29.6% consideran que es regular la supervisión, el 25.4% consideran que es muy mala la supervisión, el 12.7% consideran que es buena la supervisión y el 1.4% consideran que es muy buena la supervisión. Indicando que la gerencia no toma en cuenta la supervisión de las actividades que los colaboradores realizan para tener una retroalimentación adecuada.

B) Resultados de la dimensión dirección

Tabla 9

Dirección

	f	%
Muy malo	19	26,8%
Malo	21	29,6%
Regular	20	28,2%
Bueno	10	14,1%
Muy bueno	1	1,4%
Total	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

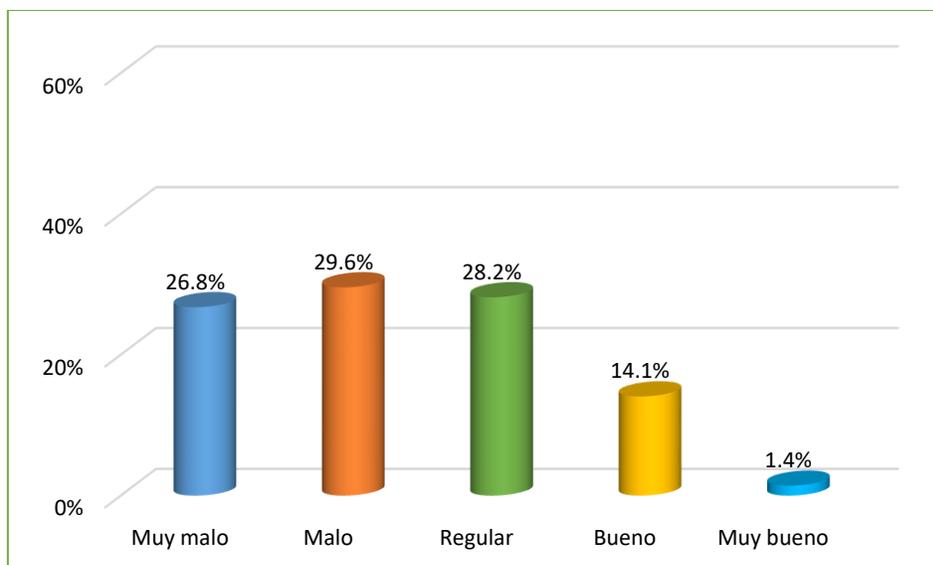


Figura 7: Dirección

Interpretación y análisis:

En la tabla 9 y figura 7 se observa que el 29.6% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es mala práctica de la dirección, el 28.2% consideran que es regular la dirección, el 26.8% consideran que es muy mala la práctica de la dirección, el 14.1% consideran que es buena la dirección y el 1.4% consideran que es muy buena la práctica de la dirección. Indicando que para el hotel la dirección es poco o nada importante en la función administrativa, donde los colaboradores no son guiados y alentados, no tomando en cuenta la delegación de funciones, y asignación de cargos, mediante una supervisión ordenada y permanente. Así mismo, no se toma en cuenta el entrenamiento y motivación que los impulsen a obtener los resultados esperados. En ese contexto “dirección” para el hotel no toma en cuenta las relaciones interpersonales entre administradores y



colaboradores, que no tiene una buena relación de comunicación con los colaboradores.

4.2.4 Control

El objetivo es describir cómo es el control según la percepción de los colaboradores del Hotel Los Delfines, Lima 2020.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión control

Tabla 10
Indicadores de la dimensión control

	Verificación		Evaluación		Retroalimentación	
	f	%	f	%	F	%
Muy malo	19	26,8%	18	25,4%	17	23,9%
Malo	16	22,5%	14	19,7%	19	26,8%
Regular	28	39,4%	17	23,9%	15	21,1%
Bueno	4	5,6%	17	23,9%	19	26,8%
Muy bueno	4	5,6%	5	7,0%	1	1,4%
Total	71	100,0%	71	100,0%	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

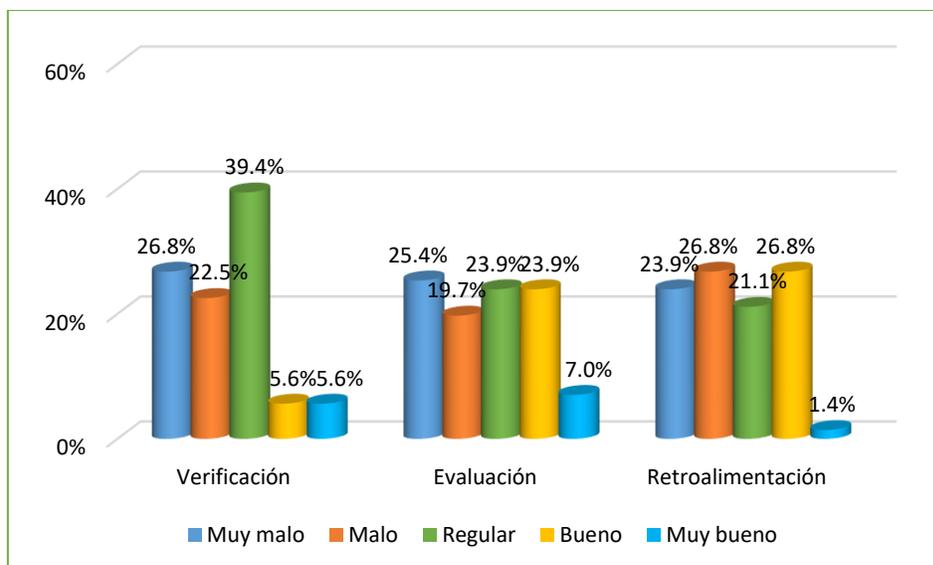


Figura 8: Indicadores de la dimensión control

Interpretación y análisis:

En la tabla 10 y figura 8 referido a la verificación, se observa el 39.4% de los colaboradores encuestados del hotel Los Delfines, consideran que regularmente se verifican las actividades, el 26.8% consideran que es muy mala la verificación de las actividades, el 22.5% consideran que es mala la verificación de actividades, el 5.6% mencionan que es buena y muy buena la verificación de las actividades. Indicando que la gerencia esporádicamente realiza la verificación de las actividades de los colaboradores y de manera muy superficial.

En la tabla 10 y figura 8 referente la evaluación, se observa el 25.4% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es muy mala la evaluación, el 23.9% mencionan que es regular y buena la evaluación, el 19.7% consideran que es mala la evaluación, y el 7.0% consideran que es muy buena la verificación de las actividades Indicando que el hotel no evalúa continuamente el



desempeño de los colaboradores, observando que la gerencia no identifica las debilidades de cada área para corregirlas.

En la tabla 10 y figura 8 referente a la retroalimentación se observa el 26.8% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es mala la retroalimentación, el 26.8% consideran que es buena la retroalimentación, el 23.9% consideran que es muy mala la retroalimentación, el 21.1% consideran que es regular la retroalimentación y el 1.4% consideran que es muy buena la retroalimentación. Indicando que la experiencia para la solución de problemas no es tomando en cuenta ocasionando que muchas veces se repite en futuras ocasiones, así mismo mencionan que los colaboradores no reciben la capacitación constante por parte de la gerencia, y que según la gerencia no es necesario realizarlo por la experiencia con la que ya ellos cuentan.

B) Resultados de la dimensión control

Tabla 11

Control

	f	%
Muy malo	18	25,4%
Malo	16	22,5%
Regular	20	28,2%
Bueno	16	22,5%
Muy bueno	1	1,4%
Total	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

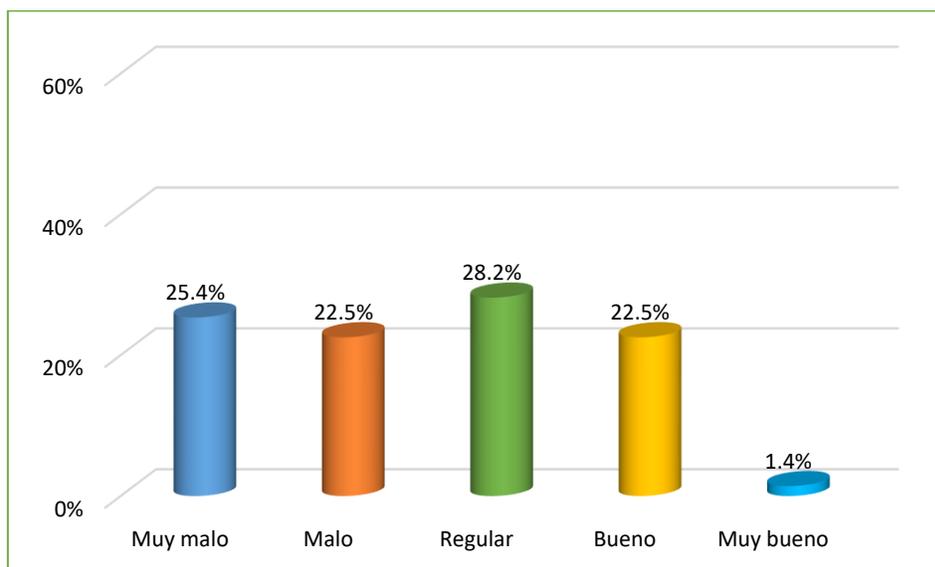


Figura 9: Control

Interpretación y análisis:

En la tabla 11 y figura 9 se observa el 28.2% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que regularmente se realiza el control, así mismo el 25.4% mencionan que es muy mala la etapa del control, el 22.5% consideran que es malo el control, el 22.5% consideran que es bueno el control y el 1.4% mencionan que muy bueno el control. Indicando que en esta dimensión aún no se tiene como objetivo la aseguración de espacios de que las actividades que se ajusten a las metas propuestas.



4.3. Resultado de la variable proceso administrativo

Tabla 12

Proceso administrativo

	f	%
Muy malo	18	25,4%
Malo	19	26,8%
Regular	25	35,2%
Bueno	9	12,7%
Muy bueno	0	0,0%
Total	71	100,0%

Fuente: Elaboración propia

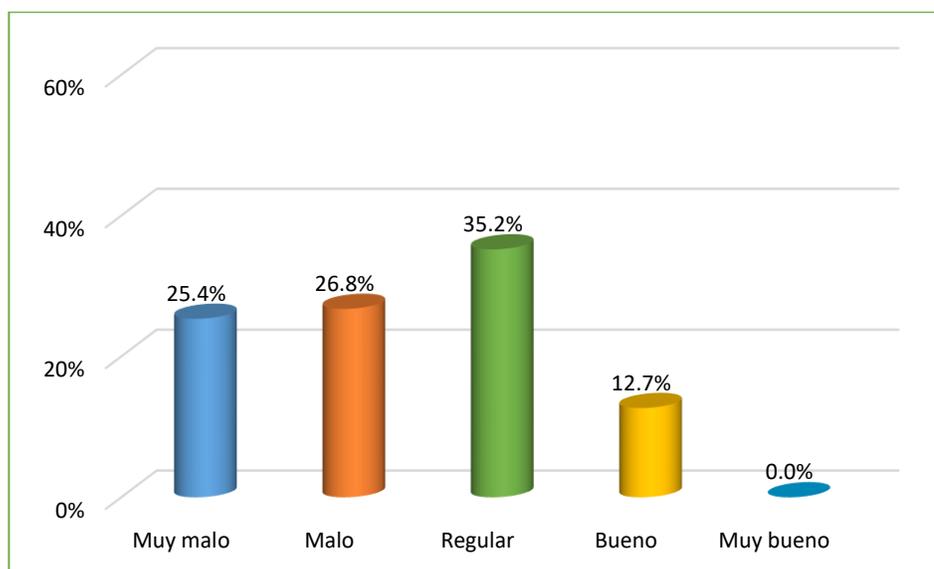


Figura 10: Proceso administrativo

Interpretación y análisis:

En la tabla 12 y figura 10 se observa el 35.2% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que regularmente se toma en cuenta



el proceso administrativo, así mismo el 26.8% mencionan que es malo el proceso administrativo, el 25.4% consideran que es muy malo el proceso administrativo y el 12.7% consideran que es bueno el proceso administrativo. Indicando que es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, no son tomadas en cuenta para desarrollar y lograr un objetivo común: no aprovechando los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta el hotel para hacerla efectiva.



CAPITULO V

DISCUSIÓN Y PROPUESTA

5.1. Discusión

5.1.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El estudio que se desarrolló en el Hotel los Delfines del distrito de San Isidro en la ciudad de Lima, teniendo como objetivo general describir cómo es el proceso administrativo tomando en cuenta la percepción de los colaboradores del Hotel Los Delfines, Lima 2020.

Habiéndose concluido con la investigación y aplicado la encuesta se obtuvieron resultados poco favorables, respecto al proceso administrativo en el Hotel Los Delfines desde la perspectiva de los colaboradores, los mismos que se desarrollaron a partir de los indicadores de gestión, cuyos resultados en cada uno de ellos fueron negativos, donde se analizó sus dimensiones e indicadores.

Es así como se observa que en el proceso administrativo el 35.2% de los colaboradores encuestados consideran que regularmente se ha desarrollado dicho proceso. Debido a que la gerencia no toma en cuenta la planificación de las actividades, observando que muchas de estas logran ser interrumpidas y hasta ser



confundidas, es en el caso de la realización de los eventos sociales, donde la infraestructura del hotel no cuenta con las condiciones necesarias, generando malestar en los huéspedes por la interrupción del sueño. Así mismo se observa que no todos los colaboradores están comprometidos con el desarrollo de sus actividades; observando que la gerencia no toma en cuenta la verificación y evaluación de las actividades, no se preocupan por realizar seguimiento de estas y tener una retroalimentación, identificar los errores, abordarlos y brindar capacitaciones necesarias.

Así mismo tiempo en la planeación de las actividades el 47.9% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que regularmente se ha tomado en cuenta la planeación, debido a que en muchas ocasiones no se conocen o no cuentan con un plan de actividades a realizarse, como eventos, conferencias, el ingreso de grupos que vengan para alguna actividad determinada y/o eventos externos de la ciudad y sus alrededores que involucran a toda la ciudad y que muchas veces estas actividades al no ser planificadas a tiempo no logran ser tan exitosas como deberían.

En la organización se observa que el 38.0% casi nunca es tomado en cuenta; según lo manifestado por los colaboradores aun no cuentan con las funciones adecuadamente establecidas, muchas de estas pueden lograr ser confundidas por otros colaboradores, la gerencia no toma en cuenta la integración del personal muchos de ellos aún no se conocen porque trabajan en turnos distintos.



Referente a la dirección el 29.6% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que es mala la práctica la dirección; observando que no tiene la iniciativa para afrontar los problemas del día a día, no brindando el apoyo correspondiente a los colaboradores porque muchos de ellos reciben quejas por parte de los huéspedes, y al ser estas transmitidos a sus respectivos líderes, y estos a su vez elevar la información a la gerencia, no buscan ser solucionadas, dejando al colaborador solo frente a repetitivas quejas, afrontando así el problema con los medios que disponga en ese momento.

Es así que en el control se observa que el 28.2% mencionan que regularmente se realiza la etapa del control, observando que la gerencia no toma en cuenta la verificación y retroalimentación de las actividades de cada colaborador, muchos colaboradores así lo manifiestan, por ejemplo en el área de housekeeping no cumplen sus funciones de manera correcta por falta de tiempo, muchas veces originando problemas con el área de reservas en coordinación con recepción no cumpliendo cabalmente con los lineamientos del arreglo de las habitaciones, originando molestias por parte de los huéspedes.

5.1.2. Limitaciones del estudio

En el Hotel Los Delfines se contó con el apoyo de los colaboradores para la obtención de la información, pero se presentaron algunas limitaciones; entre ellas fueron que algunos trabajadores no tenían tiempo para poder responder las encuestas, un grupo importante, por la coyuntura actual que vive el país y el mundo, fueron desvinculados por lo que ya no se sintieron cómodos respondiendo



la encuesta, así mismo otros se sentían incómodos por sus respuestas, al momento de realizar las encuestas se tuvo que utilizar encuestas virtuales por el estado de emergencia que actualmente se vive y siendo que la encuesta presencial se vio frustrada en Lima.

5.1.3. Comparación crítica con la literatura existente

Sobre los datos recaudados mediante encuestas realizadas, se observó que el 38.0% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que regularmente se encuentran organizados, así mismo el 28.2% mencionan que es muy mala la organización. En el trabajo de investigación “La Gestión Administrativa actual y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Hotel & Spa “La Hacienda” Año 2015” se muestra que hay un déficit en las dimensiones planificación donde solo el 57% solo cumple sus funciones y organización donde solo el 29.7% de los trabajadores se comunican de manera idónea. Se puede observar que, en ambos trabajos de investigación, los encuestados afirman que no tienen una adecuada organización. Según las bases teóricas de Chiavenato, la organización hace referencia a una estructura eficiente con recursos disponibles, donde se distribuyen las funciones y se mantiene un adecuado clima laboral.

Sobre la utilización de encuestas realizadas, se observó que el 35.2% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que regularmente se toma en cuenta el proceso administrativo, así mismo el 26.8% mencionan que nunca es tomado en cuenta. En el trabajo de investigación “Gestión Empresarial



en la calidad de servicio de las empresas turísticas del distrito de Santa Teresa 2013 -2014” se muestra que el nivel de gestión empresarial inadecuado incide directamente en la administración de las empresas turísticas del distrito de Santa Teresa. Puesto que la mayoría de las empresas turísticas no tienen un gerente profesional. Se puede observar que, en ambos trabajos de investigación, la población a los que se le aplicó el cuestionario indica que en la actualidad el proceso administrativo se lleva de manera inadecuada. Según las bases teóricas de Chiavenato muestra que el llamado proceso administrativo, está repleto de un grupo de acciones que permiten ser gestionados por medio de la organización, la planificación, dirección y control.

Sobre la información recaudada, se observó que el 32.4% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que son malas las “estrategias” que el hotel utiliza, así mismo el 23.9% mencionan que son regulares el uso de las estrategias. En el trabajo de investigación “Modelo de Gestión Administrativa para el Hotel San Andrés Inn Del Cantón Quevedo, Año 2017” se muestra que el problema detectado en el Hotel San Andrés INN se solucionará con la aplicación de las estrategias propuestas en el modelo de gestión estratégica. Según las bases teóricas de Torres indica que la aplicación de estrategias permite llegar a los objetivos y metas planteadas por la empresa para su mejorar eficiencia.

Según las encuestas, se observó que el 42.3% de los colaboradores encuestados del Hotel Los Delfines, consideran que regularmente se realiza el diagnóstico, así mismo el 14.08% mencionan que es bueno el uso del diagnóstico en el hotel. En el trabajo de investigación “Modelo de Gestión Administrativa para



el Hotel San Andrés Inn Del Cantón Quevedo, Año 2017” se muestra que la distribución y caracterización del Hotel San Andrés INN es de vital importancia en el momento de diagnosticar la situación actual del problema identificado en la empresa hotelera. Según las bases teóricas de Pacheco y Olea indica que examinar los problemas y realizar un análisis de FODA o un modelo estratégico como el modelo delta permitirá identificar donde estamos y donde queremos estar.

5.1.4. Implicancias del estudio

La presente investigación no solo permitió estudiar y conocer el proceso administrativo del Hotel Los Delfines, sino también ayudo a descubrir la necesidad de realizar nuevas investigaciones en referencia a temas de comunicación organizacional, eficacia operacional y eficiencia estratégica en el sector hotelero. Así mismo servirá como antecedente para futuros estudios en temas relacionados al turismo y gestión hotelera.

5.2. Propuestas

5.2.1. Nombre de la propuesta: Capacitación en Gestión del proceso administrativo

a) Localización

Departamento del Lima

Provincia: Lima

Distrito: San Isidro

b) Objetivos

- Capacitar a los trabajadores en talleres de gestión turística.



- Lograr la identidad de los colaboradores con el Hotel los Delfines de Lima.
- Innovar los métodos en gestión del proceso administrativo del Hotel los Delfines según la demanda del mercado y las competencias actuales.

c) Descripción de la propuesta.

La gerencia del Hotel Los Delfines de la ciudad de Lima convocara a una reunión con los colaboradores y los más altos directivos del hotel para empezar con ideas sobre temas de capacitación que les permita tener un mejor lineamiento y desarrollo de actividades, esta reunión se espera además de tener ideas una respuesta positiva por parte de los trabajadores para que puedan empezar la capacitación de 3 horas a la semana antes de realizar sus labores.

d) Actividades por realizar:

Primera reunión con el gerente con quien se programa la capacitación en planificación y gestión, el primer lunes del mes que corresponda para el turno de la mañana y tarde, el turno de noche será según la rotación del personal respectivo.

Programación del taller en organización estará a cargo de cada gerente de área el primer miércoles según corresponda el mes.

El tercer taller de dirección tercer se iniciará el primer viernes del mes según corresponda.

Finalmente se programa la capacitación de control el último sábado del mes de 6 a 9 de la noche como parte del cierre.



e) Metas

Participación del 100% de los colaboradores, incluyendo a las gerencias de cada turno, área y gerencia general.

f) Presupuesto

Actividades	S/
Estudiar los procesos del hotel	1000.00
Contrato con especialistas	3500.00
Capacitación de los trabajadores	2000.00
TOTAL, POR MES	6500.00

g) Beneficiarios:

La gerencia

Los colaboradores.

Los turistas.

Las empresas complementarias y proveedores.

h) Responsables:

La gerencia, los jefes de área y los colaboradores.



PROGRAMA DE CAPACITACION EN GESTION DEL PROCESO

ADMINISTRATIVO

LUGAR	TEMAS A TRATAR	OBJETIVOS	PARTICIPANTES	RESPONSABLES	DURACION
	Planificación: De acuerdo con la coyuntura nacional se analizar los factores internos y externos.	Realizar planes y programas que ayuden a lograr los objetivos del hotel teniendo en cuenta un cronograma de las actividades que se desarrollaran.	Colaboradores del hotel, jefes de área y la gerencia.	Gerencia y jefes de área del hotel.	En el turno de la mañana se realizará de 8-10 Hrs. en el turno tarde de 14-16 Hrs. y en el turno noche de 21-23 Hrs. el primer lunes de cada mes
	Organización: Se elaborarán modelos estructurales y funcionales 1. Taller para: elaborar el nuevo organigrama, así como reestructurar el manual de organización y funciones del hotel (MOF)	Modificar el organigrama del hotel y elaborar un nuevo manual de organización y funciones actualizado.	Colaboradores del hotel.	Gerencia y área de recursos humanos del hotel.	De 8-10 Hrs. el primer miércoles de cada mes
	Dirección: Talleres de capacitación dirigidos a los colaboradores en temas de liderazgo, con la participación de la gerencia y jefes de área	Repotenciar sus capacidades, motivarlos y mejorar su productividad. Realizar convenios con universidades e institutos en temas de asesoría estratégica, de gestión y dirección hotelera.	Colaboradores del hotel, los jefes de área y gerencia	Gerencia y jefes de área del hotel	De 8-12 Hrs. el primer viernes de cada mes.
	Control: Talleres para manejar y saber cómo realizar los controles de las actividades, objetivos, planes y realizar la retroalimentación a los colaboradores en el hotel.	Establecer un cronograma anual entre los meses de agosto y octubre de presentación de resultados y los objetivos alcanzados en cada área, así como en el hotel, de esta forma evaluar la efectividad de las actividades y objetivos propuestos	Colaboradores del hotel, los jefes de área y gerencia	Gerencia y jefes de área del hotel.	De 18-21 Hrs. el último sábado de cada mes.



CONCLUSIONES

PRIMERA: Al concluir se describió que el proceso administrativo del Hotel Los Delfines presenta una gerencia poco organizada, no cuenta con un cronograma de actividades y su infraestructura no está completamente habilitada para la realización de eventos sociales, por la poca capacidad de aislamiento en la infraestructura, además la evaluación y verificación de actividades es inestable y los colaboradores afirman que no reciben capacitaciones para su mejor desempeño.

SEGUNDA: Se describió como la planificación según la percepción de los colaboradores del Hotel los Delfines de Lima según la tabla 5 el 47.9% regularmente se realizan las estrategias que necesita el hotel y si se plantean no son ejecutadas, incluso no le dan la prioridad necesaria a la infraestructura del hotel que lo requiere para su mantenimiento continuo y capacidad de aforo, entre otros.

TERCERA: Se describió que la organización según la percepción de los colaboradores en el Hotel Los Delfines, donde en la tabla 7 el 38.0% mencionan que la mayoría de los colaboradores afirman que regularmente se encuentran organizados, no existiendo sinergia en las actividades diarias, debido a la falta de trabajo en equipo, la falta de integración de los empleados y la alta rotación de personal operativo.

CUARTA: Se describió que la dirección de la gerencia no está adecuadamente estructurada, según la tabla 9 el 29.6% de los colaboradores encuestados del hotel es mala la



dirección, debido al inadecuado control de las actividades que deben realizar los colaboradores, manteniendo poca comunicación con los mismos y dejando de lado el liderazgo por parte de los gerentes.

QUINTA: Se describió que el control según la percepción de los colaboradores en la tabla 11 el 22.5% de los colaboradores encuestados menciona que la gerencia no realiza un control del servicio prestado a sus clientes debido a la falta de un seguimiento adecuado de sus roles dentro de la empresa, además no cuentan con un cronograma de actividades y carecen de capacitaciones constantes que permitan un mejoramiento continuo de las actividades dentro del hotel.

Al concluir se describió que el proceso administrativo del Hotel Los Delfines presenta una gerencia poco organizada, no cuenta con un cronograma de actividades y su infraestructura no está completamente habilitada para la realización de eventos sociales, por la poca capacidad de aislamiento en la infraestructura, además la evaluación y verificación de actividades es inestable y los colaboradores afirman que no reciben capacitaciones para su mejor desempeño.



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda a la gerencia del hotel del Hotel Los Delfines, promover el proceso administrativo en la organización dentro del hotel, elaborando un informe mensual sobre las actividades que han sido cumplidas durante ese periodo, realizar una mejora en la infraestructura para incrementar el nivel de preferencia en los clientes.

SEGUNDA: Se recomienda que el área gerencial del hotel Los Delfines, realice una planificación de actividades, implementarlas y hacer supervisión de las mismas; y verificar su cumplimiento por parte del personal administrativo y operativo del hotel, mediante reuniones donde puedan participar los colaboradores, las mismas que serán lideradas por los gerentes, identificando los principales objetivos y metas, donde se obtendrán los procesos que deben de hacer para que puedan cumplir la meta u objetivo propuesto.

TERCERA: Se recomienda que el gerente del hotel Los Delfines, debe organizar reuniones de trabajo con los supervisores de cada área para solicitar un informe sobre los alcances y deficiencias que se deben mejorar, además se recomienda tener reuniones de confraternización entre colaboradores para generar una adecuada comunicación entre ellos y puedan trabajar en equipo. Así mismo realizar convivios recreativos donde se puedan afianzar las alianzas entre compañeros y poder conocerse mejor, esto ayudará a una mejor comunicación entre áreas.



CUARTA: Se recomienda que la gerencia del hotel Los Delfines. pueda tener un involucramiento activo en las actividades de cada área, así mismo realizar convenios con instituciones universitarias o institutos, para que puedan impartir su conocimiento en temas de dirección estrategia, y poder guiar a la gerencia en desarrollar el liderazgo.

QUINTA: Con las alianzas estratégicas que el hotel del hotel Los Delfines, realice, se recomienda que se puedan realizar planes de control, así mismo necesariamente la gerencia debe trabajar con los gerentes de área y profesionales externos, (consultoría externa) donde les harán notar que debilidades y fortalezas que se encuentran en cada área y poder resolverlos o fortalecer según corresponda teniendo otra perspectiva del hotel y sus procesos. Así mismo ellos podrán brindar asesoría en la implementación de un plan estratégico.



BIBLIOGRAFIA

- Acosta, A., Fernandez, N., & Mollon, M. (2002). Recursos humanos en las empresas de Turismo y hoteleria. madrid: Pearson.
- Centro Europeo de Postgrado. (2020). <https://www.ceupe.com>. Obtenido de <https://www.ceupe.com>: <https://www.ceupe.com/blog/organizacion-en-la-empresa-hotelera.html>
- Chiavenato, I. (2007). Introduccion a la teoria general de la Administracion. Mexico DF: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2008). Introduccion a la teoria general de la administracion. Mexico: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). Introduccion a la teoria general de la Administracion. Mexico DF: McGraw Hil Education.
- Concepto definicion. (22 de Julio de 2019). <https://conceptodefinicion.de>. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de>: <https://conceptodefinicion.de/verificacion/>
- Delgado, I. (16 de Septiembre de 2019). <https://www.significados.com>. Obtenido de <https://www.significados.com>: <https://www.significados.com/comunicacion/>
- Discovery, grupo educativo. (08 de Enero de 2016). <https://www.gediscovery.edu.pe>. Obtenido de <https://www.gediscovery.edu.pe>: <https://www.gediscovery.edu.pe/blog/administracion-hotelera-administracion-turistica/>
- Esan. (17 de Marzo de 2017). <https://www.esan.edu.pe>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe>: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>



Escuela Europea de la Excelencia. (28 de Agosto de 2015).

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com>. Obtenido de

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com>:

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>

Garcia, I. (11 de Enero de 2018). <https://www.emprendepyme.net>. Obtenido de

<https://www.emprendepyme.net>: <https://www.emprendepyme.net/la-estructura-organizativa-de-la-empresa.html>

Gestiopolis. (03 de Marzo de 2003). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Gil, F. (2018). Fundamentos de la Administracion. Lima: Jamming S.A.C.

Giovana, E. (30 de Julio de 2013). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de

<https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/>

Google Map. (2020). <https://www.google.com>. Obtenido de <https://www.google.com>:

[https://www.google.com/maps/place/Delfines+Hotel+%26+Convention+Center./@-](https://www.google.com/maps/place/Delfines+Hotel+%26+Convention+Center./@-12.0973776,-)
[12.0973776,-](https://www.google.com/maps/place/Delfines+Hotel+%26+Convention+Center./@-12.0973776,-)

[77.0493683,17z/data=!4m9!3m8!1s0x0:0x101bd57cbe85e923!5m3!1s2020-04-](https://www.google.com/maps/place/Delfines+Hotel+%26+Convention+Center./@-12.0973776,-77.0493683,17z/data=!4m9!3m8!1s0x0:0x101bd57cbe85e923!5m3!1s2020-04-)

[13!4m1!1i2!8m2!3d-12.09807!4d-77.0478019](https://www.google.com/maps/place/Delfines+Hotel+%26+Convention+Center./@-12.0973776,-77.0493683,17z/data=!4m9!3m8!1s0x0:0x101bd57cbe85e923!5m3!1s2020-04-13!4m1!1i2!8m2!3d-12.09807!4d-77.0478019)

Grupo Mirocalli. (16 de Febrero de 2017). <https://www.microcalli.com>. Obtenido de

<https://www.microcalli.com>: <https://www.microcalli.com/2017/02/16/123/>

Hostal el Sol. (2010). Proceso Administrativo. Piura: Informacion del Hotel el Sol en su Blog.



- Hoyos, D. (2010). Manual de procesos administrativos La Rivera Hotel. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.
- Jimenez, D. (14 de Febrero de 2018). <https://www.gestion.org>. Obtenido de <https://www.gestion.org>: <https://www.gestion.org/que-es-la-administracion/>
- Marín, K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. Revista Omnia, 01.
- Merlín, C. (05 de Diciembre de 2006). <https://es.slideshare.net>. Obtenido de <https://es.slideshare.net>: <https://es.slideshare.net/expovirtual/integracion-de-personal>
- Montes, E. (18 de Junio de 2012). <https://www.eoi.es/blogs>. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs>: <https://www.eoi.es/blogs/elizabethmontesdeoca/2012/06/18/la-comunicacion-como-herramienta-de-direccion/>
- Oca, I. (29 de Junio de 2011). <http://www.mailxmail.com>. Obtenido de <http://www.mailxmail.com>: <http://www.mailxmail.com/curso-supervision-liderazgo/conceptos-basicos-supervision>
- Olea, D., & Pacheco, R. (2012). Marketing: Administracion y la Gerencia basica. Bogota: Universidad Piloto de Colombia.
- Perez, J., & Merino, M. (2014). <https://definicion.de>. Obtenido de <https://definicion.de>: <https://definicion.de/verificacion/>
- Riquelme, M. (12 de Abril de 2020). <https://www.webyempresas.com>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com>: <https://www.webyempresas.com/retroalimentacion/>
- Riquelmen, M. (10 de Septiembre de 2012). <https://www.webyempresas.com>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com>: <https://www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/>



Sada, L. (13 de Abril de 2011). <http://cec.vcn.bc.ca>. Obtenido de <http://cec.vcn.bc.ca>:
<http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whts.htm>

Said, F. (08 de Noviembre de 2018). <https://www.myhotel.com.es>. Obtenido de
<https://www.myhotel.com.es>: <https://www.myhotel.com.es/2018/11/08/el-equipo-de-un-hotel-la-clave-para-tener-clientes-felices/>

Scribp. (2016). Administracion hotelera. Scribp.

Significados. (27 de Diciembre de 2018). <https://www.significados.com>. Obtenido de
<https://www.significados.com>: <https://www.significados.com/evaluacion/>

Torres , J., & Jaramillo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Bogota: Hipertexto.

Torres, C. (2011). Teoria general de la Administracion. Colegio de Estudios superiores de
Administración.

Universidad de Barcelona. (2010). <http://www.ub.edu>. Obtenido de <http://www.ub.edu>:
<http://www.ub.edu/pa1/node/psicofisica>

Vásquez, C. (16 de Octubre de 2012). <https://www.gestiopolis.com>. Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>



ANEXOS



ANEXO 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL LOS DELFINES
LIMA, 2020

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	MÉTODO E INSTRUMENTOS
<p>Problema General ¿Cómo es el proceso administrativo según la percepción de los colaboradores del Hotel Los Delfines, Lima 2020?</p> <p>Problemas Específicos P.E.1: ¿Cómo es la planificación según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines Lima, 2020?</p> <p>P.E.2: ¿Cómo es la organización según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020?</p> <p>P.E.3: ¿Cómo es la dirección según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020?</p> <p>P.E.4: ¿Cómo es el control según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima 2020?</p>	<p>Objetivo General OG Describir cómo es el proceso administrativo tomando en cuenta la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima, 2020.</p> <p>Objetivos Específicos O.E.1: Describir cómo es la planificación según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima, 2020.</p> <p>O.E.2: Describir cómo es la organización según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima, 2020.</p> <p>O.E.3: Describir cómo está estructurada la dirección según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima, 2020</p> <p>O.E.4: Describir cómo es el control según la percepción de los colaboradores del hotel Los Delfines, Lima, 2020</p>	<p>Variable Proceso administrativo Dimensiones Planificación Organización Dirección Control</p>	<p>Tipo: Básica Alcance: Correlacional Diseño: No experimental Enfoque: Cuantitativo Población: Colaboradores del Hotel Los Delfines de Lima</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario cerrado</p>



ANEXO 02			
OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE			
TITULO: ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL LOS DELFINES, LIMA 2020			
VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Proceso administrativo	Proceso Administrativo, es el conjunto de pasos y/o elementos, mediante los cuales se administran los recursos de una organización, a través de sus fases de planeación, organización, dirección y control. (Chiavenato, 2008)	Planificación	<ul style="list-style-type: none">- Diagnósticos- Estrategias- Objetivos
		Organización	<ul style="list-style-type: none">- Manuales- Funciones- Estructura- Integración del personal
		Dirección	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Comunicación- Supervisión
		Control	<ul style="list-style-type: none">- Verificación- Evaluación- Retroalimentación



ANEXO 03 MATRIZ DE INSTRUMENTO TITULO: ESTUDIO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN LA PERCEPCION DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL LOS DELFINES LIMA, 2020						
Variable	Dimensiones	Indicadores	Peso	Numero de ítem	Ítems	Criterios de evaluación
Proceso administrativo	Planificación	- Diagnósticos	21.43	6	1. ¿Considera usted que la gerencia tiene conocimiento de las quejas realizadas por los clientes en el área de Recepción?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
		- Estrategias			2. ¿El convenio de empresas alcanza los objetivos propuestos? 3. ¿Las promociones, descuentos, etc. que el hotel realiza son usadas de manera adecuada?	
		- Objetivos			4. ¿La infraestructura del hotel es adecuada para realizar eventos sociales? 5. ¿Se mantiene un rango promedio de 50 eventos al mes? 6. ¿El hotel mantiene el rango promedio de 80% de ocupabilidad en temporada baja?	
	Organización	- Manuales	11	7. ¿El hotel brinda los manuales a sus nuevos colaboradores? 8. ¿Los manuales que Hotel brinda son actualizados constantemente?		
		- Funciones		9. ¿Los trabajadores cumplen con todas sus funciones según los requerimientos del Hotel? 10. ¿Las funciones realizadas por los colaboradores realizan están bien definidas por el hotel? 11. ¿Existe duplicidad de funciones en las actividades de los colaboradores?		
		- Estructura -		12. ¿Las funciones que desempeñan los trabajadores van de acuerdo a los requisitos de los puestos de trabajo? 13. ¿La gerencia toma en cuenta el organigrama que cuenta el hotel para identificar las responsabilidades de cada trabajador?		



		- Integración del personal			14. ¿La gerencia toma importancia en la integración de las áreas del hotel?	
					15. ¿La comunicación entre todas las áreas operativas del hotel es adecuada?	
		- Trabajo en equipo			16. ¿Los trabajadores, líderes de área y gerencia resuelven los problemas en equipo?	
					17. ¿Los trabajadores realizan sus funciones cooperando con otras áreas?	
	Dirección	- Liderazgo	21.43	5	18. ¿La gerencia tiene iniciativa para afrontar los problemas del Hotel?	
		- Comunicación			19. ¿La gerencia realiza convenios, alianzas estratégicas para mejorar el funcionamiento del hotel?	
		- Supervisión			20. ¿La comunicación entre los trabajadores y los jefes de área así mismo como la gerencia, es fluida?	
	Control	- Verificación	21.43	5	21. ¿Los colaboradores son escuchados por la gerencia ante las quejas por parte de los clientes?	
		- Evaluación			22. ¿La gerencia realiza la supervisión de las actividades de los trabajadores?	
		- Retroalimentación			23. ¿La gerencia realiza una verificación de las actividades de los trabajadores?	
		24. ¿El Hotel se preocupa de los resultados obtenidos mensualmente de los colaboradores?				
				25. ¿La gerencia identifica las falencias de las diferentes áreas para ser solucionados?		
				26. ¿La existencia de algún problema previo, se toma en cuenta para no ser repetido en futuras ocasiones?		
				27. ¿El grado de participación de los colaboradores? en la resolución de problema es notorio?		
		TOTAL	100%	18		



**ANEXO 04
ENCUESTA**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**

Señores trabajadores del Hotel Los Delfines la presente encuesta es totalmente anónima y tienen por objetivo recoger información para el desarrollo del trabajo de investigación sobre la percepción que tiene usted acerca del proceso administrativo, por lo que agradeceré ayudarme con la información

A continuación, se presenta una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada una de ellas y seleccione la alternativa con la que usted este de acuerdo, marcando con una X.

ENCUESTA					
Preguntas	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿Considera usted que la gerencia tiene conocimiento de las quejas realizadas por los clientes en el área de Recepción?					
2. ¿El convenio de empresas alcanza los objetivos propuestos?					
3. ¿Las promociones, descuentos, etc. que el hotel realiza son usadas de manera adecuada?					
4. ¿La infraestructura del hotel es adecuada para realizar eventos sociales?					
5. ¿Se mantiene un rango promedio de 50 eventos al mes?					
6. ¿Se mantiene el rango promedio de 80% de ocupabilidad en temporada baja?					
7. ¿El Hotel brinda los manuales a sus nuevos colaboradores?					
8. ¿Los manuales que Hotel brinda son actualizados constantemente?					
9. ¿Los trabajadores cumplen con todas sus funciones según los requerimientos del Hotel?					
10. ¿Las funciones realizadas por los colaboradores realizan están bien definidas por el hotel?					
11. ¿Existe duplicidad de funciones en las actividades de los colaboradores?					
12. ¿Las funciones que desempeñan los trabajadores van de acuerdo a los requisitos de los puestos de trabajo?					
13. ¿La gerencia toma en cuenta el organigrama que cuenta el hotel para identificar las responsabilidades de cada trabajador?					
14. ¿La gerencia toma importancia en la integración de las áreas del hotel?					



15. ¿La comunicación entre todas las áreas operativas del hotel es adecuada?					
16. ¿Los trabajadores, líderes de área y gerencia resuelven los problemas en equipo?					
17. ¿Los trabajadores realizan sus funciones cooperando con otras áreas?					
18. ¿La gerencia tiene iniciativa para afrontar los problemas del Hotel?					
19. ¿La gerencia realiza convenios, alianzas estratégicas para mejorar el funcionamiento del hotel?					
20. ¿La comunicación entre los trabajadores y los jefes de área así mismo como la gerencia, es fluida?					
21. ¿Los colaboradores son escuchados por la gerencia ante las quejas por parte de los clientes?					
22. ¿La gerencia realiza la supervisión de las actividades de los trabajadores?					
23. ¿La gerencia realiza una verificación de las actividades de los trabajadores?					
24. ¿El Hotel se preocupa de los resultados obtenidos mensualmente de los colaboradores?					
25. ¿La gerencia identifica las falencias de las diferentes áreas para ser solucionados?					
26. ¿La existencia de algún problema previo, se toma en cuenta para no ser repetido en futuras ocasiones ?					
27. ¿El grado de participación de los colaboradores? en la resolución de problema es notorio?					



Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.80$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno



Resultados de los ítems del cuestionario

		Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	¿Considera usted que la gerencia tiene conocimiento de las quejas realizadas por los clientes en el área de recepción?	15	21,1%	15	21,1%	30	42,3%	10	14,1%	1	1,4%
P2	¿El convenio de empresas alcanza los objetivos propuestos?	14	19,7%	16	22,5%	30	42,3%	11	15,5%	0	0,0%
P3	¿Las promociones, descuentos, etc. que el hotel realiza son usadas de manera adecuada?	16	22,5%	16	22,5%	26	36,6%	12	16,9%	1	1,4%
P4	¿La infraestructura del hotel es adecuada para realizar eventos sociales?	22	31,0%	25	35,2%	18	25,4%	6	8,5%	0	0,0%
P5	¿Se mantiene un rango promedio de 50 eventos al mes?	12	16,9%	12	16,9%	28	39,4%	19	26,8%	0	0,0%
P6	¿El hotel mantiene el rango promedio de 80% de ocupabilidad en temporada baja?	13	18,3%	9	12,7%	25	35,2%	24	33,8%	0	0,0%
P7	¿El hotel brinda los manuales a sus nuevos ingresos?	20	28,2%	17	23,9%	18	25,4%	14	19,7%	2	2,8%
P8	¿Los manuales que el hotel brinda son actualizadas constantemente?	15	21,1%	11	15,5%	15	21,1%	29	40,8%	1	1,4%
P9	¿Los trabajadores cumplen con todas sus funciones según los requerimientos del hotel?	26	36,6%	16	22,5%	24	33,8%	3	4,2%	2	2,8%
P10	¿Las funciones realizadas por los colaboradores están bien definidas por el hotel?	20	28,2%	27	38,0%	10	14,1%	13	18,3%	1	1,4%
P11	¿Existe duplicidad de funciones en las actividades de los colaboradores?	13	18,3%	22	31,0%	29	40,8%	7	9,9%	0	0,0%
P12	¿Los colaboradores cumplen con los requisitos para desempeñar su puesto de trabajo?	24	33,8%	19	26,8%	18	25,4%	10	14,1%	0	0,0%
P13	¿La gerencia toma en cuenta el organigrama del hotel para identificar las responsabilidades de cada trabajador?	19	26,8%	20	28,2%	21	29,6%	11	15,5%	0	0,0%
P14	¿La gerencia toma importancia en la integración de las áreas del hotel?	16	22,5%	14	19,7%	28	39,4%	11	15,5%	2	2,8%
P15	¿La comunicación entre todas las áreas operativas del hotel es adecuada?	17	23,9%	17	23,9%	22	31,0%	14	19,7%	1	1,4%
P16	¿El jefe de área toma en cuenta la participación de los colaboradores para la resolución de problemas?	16	22,5%	15	21,1%	24	33,8%	15	21,1%	1	1,4%
P17	¿Los trabajadores realizan sus funciones en coordinación con otras áreas?	23	32,4%	17	23,9%	21	29,6%	8	11,3%	2	2,8%
P18	¿La gerencia tiene iniciativa para afrontar los problemas del hotel?	15	21,1%	15	21,1%	25	35,2%	12	16,9%	4	5,6%
P19	¿La gerencia realiza convenios y/o alianzas estratégicas para mejorar el funcionamiento del hotel?	16	22,5%	12	16,9%	28	39,4%	12	16,9%	3	4,2%
P20	¿La comunicación entre jefes de gerencia es fluida?	15	21,1%	16	22,5%	27	38,0%	13	18,3%	0	0,0%
P21	¿Los colaboradores reportan los incidentes ocurridos en su área?	22	31,0%	20	28,2%	22	31,0%	6	8,5%	1	1,4%
P22	¿La gerencia realiza la supervisión y seguimiento de las actividades de los colaboradores?	18	25,4%	22	31,0%	21	29,6%	9	12,7%	1	1,4%
P23	¿La gerencia realiza una verificación de las actividades programadas?	19	26,8%	16	22,5%	28	39,4%	4	5,6%	4	5,6%
P24	¿El hotel evalúa continuamente el desempeño de los colaboradores?	18	25,4%	18	25,4%	16	22,5%	17	23,9%	2	2,8%
P25	¿La gerencia identifica las debilidades de cada área para corregirlas?	15	21,1%	8	11,3%	23	32,4%	19	26,8%	6	8,5%
P26	¿La experiencia en la resolución de problemas se toma en cuenta para no ser repetido en futuras ocasiones?	16	22,5%	13	18,3%	30	42,3%	11	15,5%	1	1,4%
P27	¿Los colaboradores reciben capacitación constante?	15	21,1%	17	23,9%	24	33,8%	14	19,7%	1	1,4%