

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



TRABAJO DE POSGRADO

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PLAN ADMINISTRATIVO DE PROCESOS DE
MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE OPERACIONES DEL HOTEL VISTA
DE LOS VOLCANES EN EL MUNICIPIO DE JUAYÚA, DEPARTAMENTO DE
SONSONATE.**

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

PRESENTADO POR

LICENCIADA IRIS IVONNE BAÑOS DE OLMEDO

LICENCIADO. JUAN CARLOS LÓPEZ LINARES

DOCENTE ASESOR

MAESTRO ALEXANDER EUGENIO ENRIQUE ARÉVALO JACOBO

SEPTIEMBRE, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M Sc ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO

M. Ed. JOSE GUILLERMO GARCIA ACOSTA
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

ÍNDICE

RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA.....	11
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3.1.OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	14
1.4.1. ALCANCES.	14
1.4.2.LIMITACIONES.....	15
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1.1.TIPOS DE ALOJAMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES	17
2.1.2.CLASIFICACIÓN DE LOS ALOJAMIENTOS	17
2.1.3.ALOJAMIENTOS CONSIDERADOS INTERNACIONALMENTE.....	17
2.2. MARCO LEGAL	22
2.2.1.MARCO REGULATORIO INTENCIONAL Y NACIONAL	23
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.3.1.GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	60
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	60
3.2.1. POBLACIÓN	60
3.2.2. MUESTRA	60
3.3. MÉTODOS QUE FUERON UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	61
3.3.1. MÉTODO CIENTÍFICO	61
3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO	61
3.3.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	61
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	62
3.4.1. TÉCNICAS	63
3.4.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	63
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	65
4.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	65
4.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	65
4.1.2. INFORME OBTENIDO DE LA OBSERVACIÓN	85
4.2. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	86
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN ADMINISTRATIVO DE PROCESOS DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE OPERACIONES DEL HOTEL VISTA DE LOS VOLCANES EN EL MUNICIPIO DE JUAYUA DEPARTAMENTO DE SONSONATE”	87
5.1. RESUMEN EJECUTIVO	87
5.1.1. INTRODUCCIÓN.....	88
5.1.2. MARCO HISTÓRICO	89
5.1.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	90
5.1.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN EL HOTEL VISTA DE LOS VOLCANES.....	92
5.1.5. MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	100

5.1.6. POLÍTICAS DE CALIDAD.....	101
5.1.7. SISTEMA DE CALIDAD.....	106
5.1.8. METODOLOGÍA EMPLEADA.....	109
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXOS	128

RESUMEN

Vista de los volcanes Suites Hotel y Restaurante es una empresa hotelera que inicio en con el nombre de Hotel Vision Inn & Suites fue inaugurado el 17 de julio de 2007, el cual cuenta con 6 habitaciones sencillas, familiares y ejecutivas; restaurante con menú a la carta y a la vista, posee bar y cafetería con capacidad de doscientas personas, salón de usos múltiples y sala de conferencias, dicha organización es apta para todas las edades. Se encuentran ubicados en la 9° Av. Norte Calle Merceditas Cáceres Poniente y 1° Calle Poniente Barrio San José, del municipio de Juayúa, departamento de Sonsonate, El Salvador.

El día 24 de enero de 2018, Vision Inn And Suites Hotel y Restaurante, cambia su nombre a Vista Los Volcanes Hotel y Restaurante, siendo este su nombre comercial actualmente. Su misión es la de ofrecer servicios de calidad en los ámbitos de hospedaje, restaurante y turístico, que responde a las necesidades de sus clientes. Sin embargo, a lo largo de esta investigación se obtuvieron y analizaron los datos de la encuesta realizada a sus empleados donde se identificaron los principales problemas: Mal desempeño de las funciones y la falta de medidas de control al personal de trabajo, como medida de solución producto de estas debilidades surge la necesidad de proponer un plan administrativo de procesos de mejora continua en la gestión de operaciones que contiene un modelo de gestión administrativa con base a criterios de norma de calidad, que impulsa a la consecución de las metas proyectadas y procesos claves que hacen más eficiente las actividades del negocio, ya que en el entorno actual es un hecho que solo triunfan aquellas empresas que basan su administración en la planeación estratégica

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se desarrolla la **“PROPUESTA DE UN PLAN ADMINISTRATIVO DE PROCESOS DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTION DE OPERACIONES DEL HOTEL VISTA DE LOS VOLCANES S.A DE C.V”** donde se ha tratado de recoger el máximo de aportaciones de los diferentes autores para alcanzar el objetivo principal que es establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y el desarrollo de la organización; debido a que la gestión de operaciones es una herramienta esencial de la administración de negocios mediante la implementación de estrategias prácticas que actúan como fuerza motriz capaz de generar comportamientos más efectivos y eficientes, encaminados a cumplir metas planteadas.

Mejorar el rendimiento económico y elevar la satisfacción de los clientes, tomando en consideración el capital humano, lo que permite implementar mecanismos concretos para optimizar la gestión de las empresas, mejorando sus resultados, por lo tanto este debe ser el instrumento esencial que guíe los procesos previamente establecidos por la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V; en este próximo quinquenio puesto que la Gestión de operaciones permitirá que la organización tome parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro, es decir la organización podrá emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente podrá controlar su destino, por lo que se vuelve necesario comprender cada uno de los componentes de la Gestión de operaciones y procesos de mejora continua se convertirá en una ventaja competitiva para empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V.

Todo este esfuerzo ha sido para enfocar las acciones de la empresa Hotel Vista de los Volcanes C.V; con el fin de lograr la maximización de los recursos manteniendo la eficacia de sus funciones, debido a que la gestión de operaciones y procesos de mejora continua debe responder a tres premisas básicas: Que sea participativo, que responda a la realidad sobre la que pretende incidir y que sea factible; ya que se ha estudiado toda una serie de bibliografía relacionada con la temática de la gestión de operaciones y los procesos de mejora continua para dar cumplimiento a estas tres premisas básicas que reunirá el plan administrativo como objetivo principal.

El desarrollo de este trabajo de investigación comprende los elementos fundamentales que constituyen la estructura del trabajo de grado. Es así; que el contenido de la presente tesis consta de cuatro capítulos los cuales son:

Capítulo I: Se inicia con el planteamiento del problema que consiste en describir la situación objeto del estudio, comenzando por relatar su estado actual en este caso los diversos problemas que enfrenta la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V en su gestión administrativa por falta de un plan de mejora continua en la gestión de operaciones, seguidamente la justificación que es la razón por la cual se ha decidido realizar la investigación, de la misma manera los alcances y limitaciones de esta investigación, luego se presenta la parte esencial de la investigación los cuales guiarán el desarrollo de toda la investigación, hacia el cual se enfoca todo el esfuerzo a fin de lograr el pleno cumplimiento del objetivo general que es el gran propósito de esta investigación; que refleja el problema de la investigación y responde al título de este. Y luego los objetivos específicos que son los fines intermedios que llevan a desarrollar el objetivo general.

Capítulo II: Contempla el marco teórico; para lo cual se ha tomado en cuenta la metodología de investigación en la recopilación de información necesaria, para la fundamentación teórica de la investigación, tomando en consideración temas como: las generalidades del turismo específicamente en la rama hotelera en El Salvador, generalidades de la gestión administrativa gestión de operaciones, la planeación estratégica, el proceso administrativo, las estrategias, etc.

Capítulo III: Se precisa la metodología de la investigación científica; mediante el tipo de estudio y el diseño de la investigación. También se señala la población y muestra empleadas, los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y por último el método de análisis de datos.

En este capítulo también se exponen las conclusiones y recomendaciones realizadas con base a la investigación desarrollada sobre la propuesta de un plan estratégico para la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V. Cabe destacar que se han seguido las orientaciones que surgen

del planteamiento para afirmar las conclusiones y recomendaciones en forma clara y ordenada según el objetivo general y los objetivos específicos establecidos.

Capítulo IV: En este se asienta la propuesta de un “Plan administrativo de procesos de mejora continua en la gestión de operaciones para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V.”; que permitirá realizar una mejor ejecución y control de las funciones administrativas y operativas a fin de optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA

El buen desarrollo de un tema de investigación inicia con la correcta definición de la problemática que despierta el interés del investigador. (Muñoz Razo, 2011)

Se describe, de manera resumida, la situación problemática de la realidad social, económica, cultural, científica o tecnológica, que motivan al investigador a seleccionar un tema determinado. La argumentación debe conducir a la selección del problema de investigación. Deben enunciarse referencias que sustenten la situación problemática. (Universidad de San Martín, 2016)

Derivado del acápite anterior, se formulan los problemas principales y derivados (o específicos), si correspondieran. Los problemas pueden formularse como preguntas o de manera declarativa en cada uno de los apartados. (Universidad de San Martín, 2016)

Toda empresa requiere de una planeación de todas sus actividades y recursos para lograr los objetivos organizacionales y posicionarse en el mercado, teniendo en claro sus metas, objetivos y estrategias que la sustenten a largo plazo. En la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V se ha detectado la inexistencia de un plan administrativo de mejora continua que le permita a la gestión de operaciones enfrentar los desafíos administrativos que puedan tener en el largo plazo, al no contar con un plan la empresa está sumergida en resolver los problemas que surgen a diario, debido a que la empresa se concentra en atender las actividades día del día, lo cual afecta negativamente a los resultados que obtiene; esto no le garantiza su permanencia en el mercado salvadoreño, por tal razón se presentan varias problemáticas entre las cuales están: Carece de una adecuada gestión administrativa, no cuenta con una estructura organizacional adecuada, no elabora evaluaciones y control de las funciones del personal, no posee estrategias empresariales lo cual afecta la planificación, ejecución y evaluación de todas sus actividades, no posee estrategias funcionales que son necesarias como marco de referencias para la administración.

Además una mala comunicación de los objetivos, no hay descripción de las acciones necesarias a tomar para el logro de objetivos, no hay un ambiente que favorezca al logro de objetivos; por lo tanto el personal no comprende adecuadamente lo que es preciso realizar y no se sienten comprometidos con la empresa; esto se puede observar a través de un personal no capacitado que no cumple con sus funciones, la ocurrencia de continuos errores en los procesos por falta de claridad de las funciones, falta de iniciativa, áreas de ventas deficientes, no posee un análisis FODA, proyecciones financieras, no tiene un plan de ejecución; de la mano de lo anterior se suma el hecho de tener una deficiente gestión administrativa, esto debido a que la empresa es dirigida por que el personal no ha elaborado manuales y políticas administrativas, podría decirse que la administración ejecutada hasta el momento es de forma empírica, debido a que no han definido una misión, visión, ni objetivos de manera explícita que le permita establecer un marco de referencia en el desarrollo de su actividad, así como definir el futuro de la empresa, no han establecido indicadores de gestión y por ende todas las áreas de la empresa no poseen estructura, procesos y procedimientos claramente definidos.

La propuesta de un plan administrativo de procesos de mejora continua en la gestión de operaciones surge ante la necesidad de definir y consensuar las acciones a emprender para consolidar la labor que desarrolla la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V la cual reafirmará su compromiso en la satisfacción de sus clientes.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las empresas del sector Hotelero buscan posicionarse en el mercado y comparan sus actividades, dónde los factores de éxito no siempre son los mismos, por lo que necesitan formular, diseñar e implementar un plan administrativo que los guie a largo plazo con relación a la competencia en el sector turismo.

El resultado de esta investigación permite dar solución a los problemas administrativos que afectan el entorno de la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V, que beneficie tanto a los socios como a los empleados e inclusive a los clientes actuales y potenciales, logrando de esta

manera una mejor organización, que sea eficiente en su gestión administrativa, en su posicionamiento, reconocimiento y la expansión de la organización; con el fin de alcanzar el éxito.

Los beneficiados con este plan administrativo en primer lugar son: La empresa, que necesita fortalecer su gestión de operaciones, la cual le permitiera sentar las bases y crecer en conocimiento a nivel nacional e internacional, de esta manera obtendrá mejores resultados económicos y de posicionamiento ya que una de las zonas más visitadas por turistas nacionales y extranjeros es la de las ruta de las flores y los clientes necesitan ser tratados con nuevos y mejores niveles de atención con precios competitivos.

En segundo lugar, está la población salvadoreña que vive y trabaja en el sector turismo que le permite tener fuentes de ingresos económicos dado estas necesidades la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes necesita urgentemente contar con un plan estratégico que le permita ayudar a esta parte de la población ofreciéndoles un trabajo digno.

Para finalizar, la Importancia de la investigación reside en la elaboración de un diagnóstico sobre la gestión administrativa de la empresa Hotel Vista de los Volcanes DE C.V; con el objetivo de conocer los principales factores negativos y positivos de la empresa y de su entorno, para lograr soluciones eficaces de tal manera que pueda posicionarse en el mercado salvadoreño y por consiguiente maximizar la riqueza, tanto en el corto como en el largo plazo; dicho diagnóstico fue la base para que se llevara a cabo la elaboración de un plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa antes mencionada.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan administrativo de procesos de mejora continua en la gestión de operaciones para la empresa Hotel Vista de los Volcanes que fortalezca la gestión administrativa.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a los factores internos que inciden en su actividad administrativa.
- Elaborar la declaración de visión y misión de la empresa Hotel Vista de los Volcanes que permitirá establecer un marco de referencia que los guiará hacia el logro de los objetivos.
- Diseñar planes, manuales y diagramas con procedimientos de uso general y específicos de cada etapa para la atención al cliente de la empresa Hotel Vista de los Volcanes de, para obtener ventajas frente a sus competidores.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. ALCANCES.

- La investigación realizada servirá de guía para la junta directiva de la empresa para que se pueda implantar, crecer y desarrollar una política en su cultura de calidad, que le ayudara a ser más competitiva y enfrentar las divergentes que presenta el mundo actual fortaleciendo la gestión administrativa de la empresa.
- Proporcionar un plan administrativo como una herramienta en la gestión de operaciones que se adecúe a las necesidades actuales especificar lineamientos de mejora continua, que le permita a la empresa fomentar la creación de una cultura de calidad reflejándose en sus productos y servicios turísticos que permitan satisfacer y superar las expectativas del cliente interno y externo.
- El manejo de este Manual será de todos aquellos que intervengan en las labores de la empresa siendo así aplicado a los distintos departamentos afectados y permita de manera

general conocer indicadores para la dirección administrativa y la junta directiva de la empresa.

1.4.2. LIMITACIONES

- LIMITACIÓN TEMPORAL

En una investigación es importante delimitar el tema, por lo general suelen ser amplias y el abordar todos los puntos no es posible debido a todas las perspectivas y posibilidades. Por lo tanto, con relación a los hechos, fenómenos y realidad. El tiempo estipulado para el desarrollo y finalización de la investigación se ubica entre el periodo que va del 01 de febrero 2020 al 31 de agosto 2020 según los lineamientos de la unidad de posgrados.

Muchos de los empleados proporcionaron información con cierto grado de sesgo, evidenciada por el temor a que ésta sea mal usada y les pueda causar algún problema.

- LIMITACIÓN TEÓRICA

Debido a la versatilidad y particularidad del tema, su aplicación y uso en el ámbito administrativo implica una erogación considerable de recursos de forma particular, tiempo, infraestructura y dinero. Siendo estos temas, ejes que forman componentes del ámbito teórico en la que circunscriben las variables de obstrucción de toda investigación en el ámbito del uso y aplicación de la gestión de operaciones, esto limita la información a cierto punto. Por lo tanto, es necesario la utilización de las diferentes fuentes bibliográficas con información referente a la temática de autores respetables dentro del campo.

- **LIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación fue aplicada a la empresa Hotel Vista de los Volcanes, que funciona como hotel y restaurante en el municipio de Juayúa dentro de la cual está calificada como pequeña empresa en el área de turismo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. (Tamayo, 2012)

Describir de forma simple y clara, cuáles fueron los métodos y procedimientos de investigación que se utilizaron para su realizar el trabajo de tesis, así como los métodos y las técnicas de recopilación y análisis de la información. También se debe precisar las unidades de análisis con las que se fundamentará la obtención de información para responder a los objetivos propuestos para realizar la investigación. (Muñoz Razo, 2011)

2.1.1. TIPOS DE ALOJAMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Los orígenes históricos de la hotelería según la Organización Mundial del Turismo (OMT), se encuentran en el negocio de las posadas, las que con el tiempo dan origen a los hoteles y restaurantes. (OMT, 2012)

2.1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS ALOJAMIENTOS

Reconocidos como lugares para permanecer o pernoctar, su clasificación depende del tipo de servicio de los que pueda disponer la persona alojada.

2.1.3. ALOJAMIENTOS CONSIDERADOS INTERNACIONALMENTE

- Albergues: Establecimiento público, especialmente para jóvenes viajeros, comodidades mínimas y tarifas accesibles.

- Cabañas: Alojamiento con características de departamento que incluye estadía y/o cocina para la preparación de alimentos.
- Bungaló: Establecimientos amueblados y cuenta con cocina para la preparación y conservación de alimentos.
- Camping: Área para acampar o estacionar remolques, servicios mínimos.
- Condominios: Equipamiento completo.
- Estancia de turismo: Establecimiento agropecuario donde generalmente el alojamiento es secundario.
- Habitaciones privadas: Alquiler de camas en casas privadas.
- Casa de huéspedes: Establecimiento público, funciona como hotel pequeño y económico.
- Posadas: Establecimiento público, primordialmente alimentos y bebidas y el alojamiento son secundarios.
- Balnearios o Clínicas de Recuperación: Servicios y tratamientos médicos más las comodidades de un hotel.
- Pensiones: Establecimientos públicos, pocos servicios y comida sólo para huéspedes.
- Hotel: Establecimiento público que ofrece alojamiento con todos los servicios de estadía y alimentación.
- Suite: Establecimiento destinado para dar servicio de hotel, tiene estancia y cocina.

- Hotel Balneario: establecimiento de hospedaje construido cerca de manantiales de aguas curativas.
- Moteles: Establecimiento público ofrece habitación, baño y estacionamiento.
- Botel: Hotel sobre plataforma flotante.

Para efectos de armonizar con la Organización Mundial de Turismo (OMT), se toma la clasificación de alojamiento turístico como lo establece la Norma Salvadoreña NSR 03.44.02:08 (CORSATUR M. d., agosto, 2012) (Esta numeración no corresponde al índice de este trabajo).

Alojamiento colectivo	- Hoteles y establecimientos Parahoteleros	- Hoteles
		- Establecimientos Parahoteleros
	- Establecimientos colectivos especializados	- Establecimientos de cura
		- Campamentos de trabajo y vacaciones
		- Alojamiento en los medios de transporte público
		- Centros de conferencias
	- Otros establecimientos colectivos	- Alojamiento de vacaciones
		- Alojamiento de camping turístico
		- Marinas
- Otros establecimientos colectivos, n.o.c.p. (no clasificados en otra parte)		
Alojamiento turístico privado	- Alojamiento privado en alquiler	- Viviendas alquiladas a particulares, familias o agencias profesionales.
		- Habitaciones alquiladas o apartamentos particulares
	- Alojamiento privado cedido gratuitamente	- Viviendas alquiladas a particulares, familias o agencias profesionales
		- Hospedajes proporcionados gratuitamente por familiares o amigos
		- Otros alojamientos privados, n.c.o.p

(Fuente Norma NSR 03.44.02:08 Terminología de los establecimientos de alojamiento turístico).

La misma Norma establece los términos de clasificación por tipo de alojamiento, de la siguiente manera:

Albergue o Refugio: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico preferentemente en habitaciones con baños semiprivados o comunes y que dispone de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Apart-hotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico en departamentos independientes, de un edificio que integra una unidad bajo una misma administración, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios, está compuesto como mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio con baño privado, sala de estar, cocina equipada y comedor.

Alojamiento Familiar; vivienda y/o dependencia anexa en la cual sus residentes permanentes presten el servicio de alojamiento y alimentación turistas como actividad complementaria de las que desarrolla en forma habitual.

Establecimientos Parahoteleros: comprende hostales, las pensiones, casa de huéspedes, fondas, albergues, residencias para a turistas y alojamientos similares organizados por habitaciones y con servicios hoteleros limitados, incluida la preparación de la cama, la limpieza de la habitación y de las instalaciones sanitarias.

Establecimientos colectivos especializados: comprenden aquellos establecimientos destinados a los turistas en los que, tengan o no fines de lucro, las plazas están bajo un administración de tipo comercial común, con unos servicio mínimos comunes (sin incluir arreglo de cama diario), no siendo necesario que estén organizados por habitaciones, sino que además, pueden estarlo por unidades tipo vivienda, sitios de terreno o dormitorios colectivos y tienen con frecuencia alguna actividad complementaria del alojamiento. Incluye igualmente los establecimientos de cura, los campamentos de trabajo y vacaciones, los alojamientos en los medios de transporte públicos y los centros de conferencia.

Establecimientos de cura: comprenden los establecimientos, para el tratamientos y conservación de la salud dotados de servicios de alojamientos, como estaciones termales, balnearios, clínicas, sanatorios de montaña, centros de convalecencia, hogares para tratamiento geriátrico, centros de cura y mantenimiento físico y otros centros similares.

Campamentos: comprenden instalaciones o establecimientos que proporcionan alojamiento para actividades varias, tales como: vacaciones, trabajos agrícolas arqueológicos, ecológicos, y otros similares.

Alojamiento en los medios de transporte públicos: comprende el alojamiento con instalaciones para dormir, asociados a servicios de transporte colectivo, del cual es inseparable en cuanto a los gastos; se presta, principalmente, en trenes y barcos.

Hotel: Establecimiento en el que se presta el servicio de alojamiento turístico en habitaciones y otros tipos de unidades habitacionales privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Dispone además como mínimo del servicio de recepción durante las veinticuatro horas, un área para el servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

Los Hoteles comprenden: hoteles, aparto-hoteles, moteles, paradores de carretera, hoteles de playa, clubes residenciales y establecimientos similares con servicios hoteleros complementarios los de preparación diaria de la cama y limpieza de las instalaciones sanitarias y de la habitación.

Hostal: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento turístico en unidades habitacionales privadas, con estacionamiento para vehículos ubicados frente a cada unidad habitacional.

Motel: Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en unidades habitacionales privadas, con estacionamiento para vehículos ubicados frente a cada unidad habitacional.

Zona de campamento o camping: Área definida, con medios sanitarios, que facilitan cualquiera de las formas siguientes de alojamiento o el espacio para ello, por ejemplo, tiendas, caravanas de turismo, autocaravanas, caravanas residencia de vacaciones, chalet y bungalós, con o sin instalaciones centralizadas de animación, deporte, tiendas y restaurantes.

Resort: Establecimiento que, reuniendo las características que define a un hotel, aparto-hotel, motel o combinación de estas modalidades, tiene como propósito principal ofrecer actividades recreativas y de descanso al aire libre y/o en espaciosos recintos interiores asociados a su entorno natural, y que por lo tanto posee un número significativo de instalaciones, equipamiento, infraestructura y variedad de servicios para facilitar tal fin, dentro o en el entorno inmediato del predio en que se emplaza, el que además es de gran extensión y se ubica preferentemente en ambientes rurales como montañas, playas, campo, desierto o lagos, entre otros. (Peraza Emma, 2015)

2.2. MARCO LEGAL

Desde el punto de vista de Sonia Morales el Marco Jurídico cumple un rol primordial al garantizar al investigador en una formación general y equilibrada en la internalización de normas que se presentan en la Estructura Jurídica sirviendo éstas de marco referencial para señalar los límites de competencia de las organizaciones jurídicas. De esta forma se pretende proveer de herramientas y de procedimientos que permitan a los investigadores adquirir conocimientos jurídicos básicos. Teniendo en cuenta que toda investigación científica se desenvuelve dentro de un Marco Jurídico, que regula toda relación entre los individuos, condiciones de trabajo y de seguridad dentro de la empresa y la industria como así también la relación de ésta con su entorno socio – ambiental (Moreno, 2018)

2.2.1. MARCO REGULATORIO INTENCIONAL Y NACIONAL

En Marco Jurídico se deberán indicarse las normas nacionales e internacionales empleadas en la construcción del proyecto de investigación, así como una relación la jurisprudencia, si la hay, empleada. No es necesario transcribir la normatividad completa ni la jurisprudencia, solamente deben relacionarse. (Moreno, 2018)

- MARCO INTERNACIONAL.

Dentro de la normativa internacional para la administración estratégica no existe una legislación específica sin embargo se puede relacionar lo encontrado en, La Declaración Universal de Derechos Humanos junto con el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Ambos reconocen y defienden el honor y la dignidad de la persona como un principio fundamental y un derecho a un trabajo digno. En consecuencia, el derecho a un trabajo está protegidos en todos los aspectos de una persona. (Hernández Rivera s.f.)

- MARCO NACIONAL.

En ese sentido, El Salvador cuenta con una serie de normas que lo colocan en el mapa de países de la región que fomentan la regulación y parámetros dentro de un marco jurídico aquellas actividades ejercidas por el quehacer empresarial en el sector del turismo y de manera general. (Osorio, 2018)

✓ Código de Comercio

Su función principal es regular las organización, transformación o disolución de las empresas comerciales o industriales, aspectos contables, contratos mercantiles y autorización para realizar operaciones. (Decreto Legislativo N° 671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970).

✓ **Código de Trabajo**

Tiene por objeto establecer los derechos y obligaciones que armonizan la relación entre trabajador y patrono con el objetivo de crear un clima laboral idóneo. (Decreto Legislativo N°15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N°142, Tomo 236, del 31 de julio de 1972).

✓ **Código Municipal**

Tiene como propósito desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Estableciendo un impuesto que deberá ser cancelado por las empresas que se encuentran dentro de su localidad. (Decreto Legislativo N° 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 290, del 11 de febrero de 1986).

✓ **Ley de Impuesto Sobre la Renta**

Aplica un gravamen a las utilidades percibidas o devengadas por los contribuyentes al final de un periodo fiscal por la realización de actividades mercantiles de cualquier índole, por lo tanto, la empresa en relación a sus rendimientos genera al Estado un tributo del 25% de este tipo de impuesto. (Decreto Legislativo N°134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo 313, del 21 de diciembre de 1991).

✓ **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicio**

Establece un porcentaje del 13% que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y consumo de bienes y la prestación de servicios. (Decreto Legislativo N°296 de fecha 24 de junio de 1992, publicado en el Diario Oficial N°143, Tomo 316, del 31 de junio de 1992).

✓ **Ley del Seguro Social**

Su finalidad es la de brindar servicios de salud a los trabajadores de cualquier institución, por lo tanto, toda entidad ya sea natural o jurídica está en la obligación legal de afiliar al recurso humano para que reciba las prestaciones de atención médica. (Decreto Legislativo N°1263, de fecha 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161, del 11 de diciembre de 1953).

✓ **Ley de Protección al Consumidor**

Tiene como propósito proteger los derechos de los clientes a fin de procurar el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en cuanto a las relaciones con los proveedores, ya que los bienes y servicios puestos en el mercado a disposición de los compradores no deben implicar riesgos para su vida, salud o seguridad personal. (Decreto Legislativo N° 776, de fecha 31 de agosto de 2005, publicado en el Diario Oficial N° 166, Tomo 368, del 8 de septiembre de 2005).

✓ **Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones**

Regula las disposiciones referentes a la obligación de los patronos de cualquier entidad de afiliar a sus trabajadores para que gocen de la cobertura de un fondo de pensiones y asegurar el retiro laboral por jubilación. (Decreto Legislativo N° 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N°243, Tomo 333, del 23 de diciembre de 1996).

✓ **Ley de Registro de Comercio**

Normativa que exige a todas las empresas la inscripción de las matrículas de comercio, balances generales, patentes de invención, derechos de autor, actos y contratos mercantiles. (Decreto Legislativo N°271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el Diario Oficial N° 44, Tomo 238, del 5 de marzo de 1973).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ADMINISTRACIÓN

Definición: Stephen P. Robbins. Define administración como coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Stephen, P. Robbins y Mary Coulter, 2005, pág. 7).

- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La importancia del estudio de la administración y del proceso mismo resulta de la necesidad de ser eficientes en todas las actividades humanas. (Cardona, Ramírez, 2007, pág. 41)

Bastan los siguientes hechos para demostrar su importancia:

- 1.** La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.
- 2.** El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración.
- 3.** Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por magnitud y complejidad, simplemente no podría actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
5. La elevación de la productividad, es quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser por ello, como el punto de partida de ese desarrollo. (Reyes Ponce, Agustin, 2004, pág. 28).

- **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo.

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

1. División del trabajo: La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.
2. Autoridad: Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho.

3. Disciplina: Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.
4. Unidad de mando: Los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección: La organización debe tener un único plan de acción que guie a gerentes y empleados.
6. Subordinación de los intereses de los individuos al interés general: Los intereses de cualquier empleado no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización.
7. Remuneración: Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
8. Centralización: Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
9. Cadena de escalafón: Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.
10. Orden: Personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno.
11. Equidad: Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad de la antigüedad del personal: La administración debe hacer la planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes.
13. Iniciativa: Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.
14. Espíritu de grupo: Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización. (Coulter, Stephen P. Robbins y Mary, 2005, pág. 7)

- - PROCESO ADMINISTRATIVO

Proceso administrativo. Esto significa que el administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar actividades de las organizaciones y las personas; para conseguir objetivos establecidos.

Definición: Es la aplicación del conjunto de etapas o fases por medio de las cuales se realiza la administración, que se fundamenta en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas. Es una secuencia lógica que permite que la administración se aplique o realice, guiando a la empresa hacia los objetivos que se ha fijado. (Serrano Ramírez, Americo Alexis, 2011, pág. 28).

- IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. Se constituye en un medio útil, para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran y trabajan en una empresa.
2. Permite desarrollar un trabajo ordenado, obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero.
3. Se logra una mejor coordinación en la ejecución de las tareas de la empresa. (Serrano Ramírez, Americo Alexis, 2011, pág. 29)

- EL PROCESO ADMINISTRATIVO PRESENTA LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS BÁSICAS.

1. Es cíclico y repetitivo. El proceso es permanente y continuo, y siempre se está completando y repitiendo. En cada ciclo, el proceso tiende a mejorar y a perfeccionarse continuamente.

2. Es interactivo. Cada función administrativa interactúa con las demás, influenciándolas y dejándose influenciar por ellas.
3. Reiterado. El proceso administrativo consta de pasos que, aunque no se sigan con rigidez, durante su implementación conforman un programa sujeto a ajustes y correcciones. Avances y retrocesos.
4. Sistémico. Ninguna de las partes puede analizar aisladamente el proceso, sino en su totalidad globalidad. Para entender cada una de las funciones administrativas, es necesario conocer las demás. Ninguna de ellas se puede administrar sin establecer estrecha relación con las otras.

- **UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La universalidad del proceso o los pasos a ejecutar (planeación, organización, integración, dirección y control), significa que son aplicables a cualquier tipo de empresas, es aplicable en cualquier país del mundo, también que, dentro de una empresa puede ser aplicado en cualquier nivel jerárquico (presidencia, gerencia general, mercadeo, finanzas, producción, personal, etc.) y finalmente que es aplicable a cualquier actividad humana, incluso en la vida personal. (Serrano Ramírez, Americo Alexis, 2011, pág. 29)

- **ENFOQUE DE DIFERENTES AUTORES PARA LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para una mejor comprensión a continuación se exponen algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

AUTOR	ETAPAS
HENRY FAYOL	Previsión Organización Comando Coordinación Control
HAROLD KOONTZ	Planeación Organización Integración Dirección Control Previsión Planeación
AGUSTÍN REYES PONCE	Organización Integración Dirección Control

- **FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta el proceso administrativo conformado por cuatro fases fundamentales descritas a continuación:

- **LA PLANEACIÓN.**

Definiciones:

1. Es la selección de misión y objetivos y de las acciones para cumplirlos requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre los diferentes cursos futuros de acción. (Koontz, y Heinz Weihrich, 2012, pág. 30)

2. Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
(Freeman, James A.F Stoner y R.Edward, 1996, pág. 290)

El proceso de planeación implica que los administradores piensen con antelación sus metas y acciones, y basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

“El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización”. (Freeman, James A.F Stoner y R.Edward, 1996, pág. 12).

- **IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN**

La planeación permite a las organizaciones establecer con precisión sus objetivos principales, así como también establecer prioridades para la toma de decisiones.

Otros aspectos a tomar en cuenta en la importancia de la planeación son:

- Es la base del resto de etapas del proceso administrativo.
- Permite a la organización precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.
- Minimiza los costos, a través de la utilización racional de los recursos.
- Reduce la toma de decisiones basada en especulaciones o improvisaciones, lo que conlleva a mejores resultados.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

- **PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN**

La planeación está sustentada en ciertos principios, que de atenderse resulta más exitosa para las empresas. Al hablar de principios se está hablando de verdades fundamentales debidamente comprobadas que sirven como guía de conducta al momento de planificar.

Por ser principios, debe considerarse su adaptación a la circunstancia, momento y empresa de que se trate. Entre estos están:

- ✓ **Flexibilidad:** Todo plan debe acoplarse y adaptarse a las nuevas circunstancias. Por lo que se deben establecer ciertos márgenes para afrontar las posibles variaciones.
- ✓ **Equilibrio:** Debe existir un balance respecto a los factores de tiempo, esfuerzo, costos y beneficios, al momento de ejercer planeación.
- ✓ **Unidad:** Debe existir una armonía entre los planes de cada gerencia. Los planes específicos de cada unidad administrativa deben estar en concordancia, interrelacionados e integrados al plan general o estratégico de la empresa.

- ✓ Continuidad: a la planeación se le debe dar seguimiento constante, a fin de verificar que los resultados se ciñan a lo previsto. De lo contrario se deben tomar decisiones acertadas para corregir o replantear el plan.
- ✓ Precisión: La información que contienen los planes debe ser lo más específico posible.
- ✓ Sencillez: Estos deben ser comprendidos por todos, expresados en un lenguaje que permita a todos los trabajadores su comprensión.
- ✓ Realidad: No deben formularse metas inalcanzables, ni contar con medios o recursos que no existan o que sería muy difícil de obtener.
- ✓ Comparabilidad: Es la facilidad que los planes deben mostrar, al dar seguimiento a los resultados.

- **ELEMENTOS ESENCIALES DE LA PLANEACIÓN (TIPOS DE PLANES)**

- **Propósito o misión:** Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- **Objetivos o metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una y otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que persiguen mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- **Estrategias:** La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- **Políticas:** Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consiste en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento de la toma de decisiones.
- **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- **Reglas:** Exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son lo por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.
- **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.
- **Presupuestos:** Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa “en cifras”. De hecho, al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo “plan de utilidades”. (Koontz, y Heinz Weihrich, 2012, págs. 108-113).

- ORGANIZACIÓN

Definición: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación. (Gómez Ceja, Guillermo, 1994, pág. 191).

- **IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización es un medio de ordenación indispensable para lograr efectividad en el esfuerzo de conjunto donde el gerente coordinara las acciones de muchos individuos de modo que la actuación sea satisfactoria y de gran valor para cada miembro del grupo. Esto implica una adecuada asignación de actividades y la determinación de las relaciones internas que operan entre cada uno de los integrantes de la estructura organizativa. (Gómez Ceja, Guillermo, 1994, pág. 148).

- **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**

- ✓ División del Trabajo o departamentalización: Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
- ✓ Jerarquización: Debe existir una línea o escala de jefes, de diferentes rangos, desde la autoridad superior hasta los niveles inferiores.
- ✓ Unidad de mando: Este principio de la organización sostiene que para cada función debe de existir un solo mando.
- ✓ Delegación de autoridad y responsabilidad: Debe de precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.
- ✓ Tramo o radio de control: Se refiere al número de empleados o secciones que deben depender directamente de un jefe; ya que las capacidades de todo gerente son limitadas para atender, supervisar, dirigir, controlar y corregir las actividades encomendadas.

- ✓ Centralización y Descentralización: Una empresa es centralizada cuando la autoridad está concentrada en un solo punto; y descentralizada cuando la autoridad está repartida en distintos puntos.
- ✓ Principio de Excepción: Las autoridades superiores de una empresa solo deben decidir en aquellos casos que salen de lo común, y que los jefes a quienes les toca decidir se encuentran ante una situación de mucha importancia, para poder hacerlo.
- ✓ Comunicación: proceso recíproco de intercambio de información entre personas y departamentos, para lograr sus objetivos. (Serrano Ramírez, Americo Alexis, 2011, págs. 106-107).

- **ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para considerar a la organización como un proceso, se requiere que se tome en cuenta varios aspectos fundamentales.

- ✓ En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes porque de ellos se derivan las actividades.
- ✓ En segundo lugar, tiene que reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa.
- ✓ En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan tiene que reflejar su ambiente. Tienen que diseñarse para que operen, permitan aportes de los miembros de un grupo y ayuden a la gente a lograr con eficiencia sus objetivos en un futuro cambiante.
- ✓ En cuarto lugar, puesto que la organización está compuesta de personas, el agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tienen

que tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de dichas personas. (Tomas S. Bateman, y Scott A. Snell, 2009, pág. 155).

- **ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Los aspectos fundamentales que se requieren para realiza el paso de la organización son los siguientes.

- ✓ Definir los objetivos de la empresa.
- ✓ Formular políticas.
- ✓ Identificar actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ✓ Agrupar las actividades de acuerdo a los recursos disponibles.
- ✓ Otorgar la autoridad necesaria al jefe.
- ✓ Vincular los grupos de trabajo vertical u horizontalmente en organigramas y manuales.

- **DIRECCIÓN**

Definición: Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del Administrador, ejercido con base de decisiones, ya sea tomadas directamente o indirectamente, delegando dicha autoridad. (A. Reyes Ponce, 2002, pág. 392).

- **IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN**

Este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí se tiene que ver en todos los casos “con hombres concretos”, a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que se trataba más bien con cosas.

Aquí se lucha con problemas. Por lo mismo, esta es la etapa de mayor imprevisibilidad y rapidez, donde un pequeño error, facilísimo por la dificultad, puede ser a veces difícilmente reparable.

- La dirección adquiere relevancia al tomar decisiones y aplicar la autoridad.
- Es importante porque es menos abstracta, y se vuelve, más concreta al buscar dirigir a otras personas y resolver problemas de la realidad.
- Busca conciliar los intereses particulares del trabajador con los de la empresa.

- **PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN**

- ✓ Principio de la coordinación de intereses: alcanzar la meta común de la empresa será más factible si se coordinan efectivamente los intereses de los participantes con los de la empresa.
- ✓ Principio de impersonalidad del mando: la aceptación de las órdenes será más factible, cuando estas parezcan una necesidad de la empresa y no imposición por parte del jefe, es decir impersonalidad a las órdenes, evitando así la tendencia natural del ser humano a no aceptar mandatos.
- ✓ Principio de vía jerárquica: Se debe evitar saltar los mandos intermedios ya que, de lo contrario, las personas ubicadas en estos puestos sienten que pierden prestigio y autoridad.

- ✓ Principio de resolución de conflictos: Cuando se presenta un conflicto, este debe ser resuelto inmediatamente evitando así que se convierta en un obstáculo para la administración.

- ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

- Motivación: Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer estos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.
- Liderazgo: Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.
- Comunicación: Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.
- Supervisión: Es una de las partes de la dirección donde se mide el ordenamiento de las cosas que se tienen que hacer en los diferentes niveles ya sea en el área inferior llamados supervisores inmediatos. (Reyes Ponce, Agustín , 2004)

- EL CONTROL

Definición: James Stoner lo define de la siguiente manera “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”. (p.610)

- **IMPORTANCIA DEL CONTROL**

Lo más relevante del control, radica en que se convierte en apoyo para los gerentes y permite:

- Medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
- Permite analizar lo realizado con lo planteado, a fin de tomar las acciones que conlleven al logro de un objetivo.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planificación.
- Mejorar constantemente, por medio de la debida retroalimentación.

- **CUALIDADES DE UN SISTEMA EFECTIVO DE CONTROL**

Según Stephen P. Robbins en su libro administración 2005 existen ciertas cualidades que debe cumplir todo sistema de control entre estas están.

- **Precisión.** El sistema de control debe proporcionar la información exacta y necesaria que ayudara a los gerentes a tomar decisiones.
- **Oportunismo:** Los sistemas de control deben tener la capacidad de dar señales de alerta a los gerentes ante cualquier dificultad en el momento oportuno.
- **Economía:** Deben ser efectivos, pero también razonablemente económicos; es decir que tiene que justificar los beneficios que ofrece.

- Flexibilidad: debe tener la capacidad de poderse adaptar a los cambios que la empresa experimente, debido a los tiempos y condiciones del mercado.
- Comprensión: Es necesario que sean sencillos en su manipulación y comprensión por parte de los empleados. De esta forma evitan contratiempos y errores de información.
- Criterios razonables: Los estándares que se fijaran como medidas de control tales como: Unidades a vender deben ser razonablemente alcanzables; por el contrario, desmotivan al personal.
- Colocación estratégica: Es necesario buscar las áreas más importantes dentro de la empresa; donde enfocaremos nuestra atención de control.
- Énfasis en la excepción: Es necesario delegar ciertos controles en otras personas como subjeses, supervisores, etc.
- Acción correctiva: Esta es la cualidad más importante de un sistema de control, ya que nos indica que debemos actuar en una forma enérgica y activa para corregir las desviaciones que se dan. (págs. 613-616),

- **PROCESO BÁSICO DEL CONTROL**

Las técnicas sistema de control son esencialmente los mismos trátese de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. (Serrano Ramírez, Americo Alexis, 2011).

Donde quiera que se le encuentre y cualquiera que sea el objeto de control el proceso básico de control implica tres pasos:

- ✓ Establecimiento de normas, parámetros y métodos de control: Aquí se incluyen todos los estándares de medición que se establezcan en la planeación. Son los patrones o normas que le ayudan a los gerentes poder comparar lo que se está logrando en la práctica con relación a lo que habíamos dicho por escrito en nuestros planes de trabajo que queríamos hacer y lograr.
- ✓ Medición del desempeño con base en esas normas: Consiste en revisar lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior, se esté logrando como se desea.
- ✓ Tomar medidas correctivas: este paso es necesario sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que requiere una intervención.

- **CONCEPTO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

- **GESTIÓN**

Proceso de Planificación, Organización, Liderazgo, Control y Dotación del Personal para llevar a cabo la solución de tareas Eficazmente, según (Freeman, James A.F Stoner y R.Edward, 1996). Por otro lado, para (John M. Ivancevich , 1997) gestión lo define como proceso emprendido por uno o más individuos que tiene como fin Coordinar las Actividades laborales de otras personas dentro de la organización como resultado de lograr la alta calidad, que trabajando solo, no podría alcanzar las metas establecidas.

- **ADMINISTRACIÓN**

Según James A.F. Stoner, 1996, “es el Proceso de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el trabajo de los miembros de la Organización y de usar todos los recursos disponibles de para alcanzar sus Metas Definidas”.

- **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Hablar de gestión administrativa se ha convertido en un tema de gran importancia en la administración actual, por la presencia de mercados más competitivos en los que son necesarios planes estratégicos para responder ante posibles amenazas.

La administración antigua basaba su gestión en la resolución de conflictos, es decir, reaccionaba ante las dificultades y respondía con estrategias desarrolladas de acuerdo a cada problema que se presentaba, a diferencia de ello, los administradores modernos bosquejan posibles escenarios y se anticipan a los cambios.

La gestión administrativa es cada vez más importante para la administración actual, ya que le permite anticiparse a los ciclos económicos y a los cambios en el mercado. Los nuevos administradores fundamentan su desempeño en el diseño de planes estratégicos, la gestión de los procesos empresariales y en la constante búsqueda de nuevas oportunidades para el crecimiento de la organización.

- **PRECURSORES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Para que la administración sea lo que es hoy día, es un hecho que existieron personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran:

- **Adán Smith:** Enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.
- **Henry Metcalfe:** Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados, considerada como una obra precursora de la administración científica.

- **Woodrow Wilson:** Hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza a nivel universitario.

- **Frederick W. Taylor:** Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabajó entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarían la paga a los trabajadores más productivos.

- **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Según J. Stoner (1996) un modelo administrativo “es la representación simplificada de las propiedades claves de un objeto, circunstancia o relación, puede ser oral, material o matemático. Es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del conocimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”.

- **IMPORTANCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

El uso de un modelo de gestión en las empresas es importante, debido a que sirve de guía para la toma de decisiones, permitiendo el desarrollo eficiente de la gestión en busca del alcance de los objetivos.

Al elaborar un modelo de gestión adecuado se puede obtener lineamientos generales acerca de las actividades que se realizan en cada fase del proceso administrativo, permitiendo de esta manera solventar las necesidades que puedan existir en la empresa.

- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2002), las ventajas y desventajas de un modelo administrativo son las siguientes:

- VENTAJAS

- Es una herramienta para la formulación de planes. Facilita la tarea de agrupar las actividades de manera óptima según la disposición de recursos.
- Es flexible en su contenido, ya que permite ajustar las necesidades de la empresa.
- Facilita la toma de decisiones.
- Contribuye al adecuado uso de herramientas y técnicas de control.
- Obligan a los administradores a ser explícitos en relación con sus objetivos.
- Ayudan a identificar y registrar los tipos de decisiones que influyen sobre los objetivos.

- DESVENTAJAS

- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica cambios en la Organización actual, por lo que requiere de tiempo para que las personas se adapten al cambio.
- La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa implica una serie de gastos o el recurso financiero necesario para su aplicación.

- **GESTIÓN DE RECURSOS**

En toda organización se reúnen varios criterios que en conjunto llegan a ser los objetivos que toda institución debe realizar y alcanzar y son determinados como un proyecto social con un fin. Todo esto se realizan a través de sus recursos que por lo tanto son los medios que toda organización posee para desarrollar sus actividades y lograr en si las soluciones que como tal se efectúase para la ejecución de las labores organizacionales.

- **RECURSOS HUMANOS**

Definición: En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

- **FASES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.
- ✓ Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipos sociales y sociológicos de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.
- ✓ Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.
- ✓ Gestión estratégica de los RRHH: La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa.

- **OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados.
- ✓ Retener a los mejores empleados
- ✓ Motivar a los empleados
- ✓ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- ✓ Aumento de la productividad
- ✓ Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Cumplimiento de la normativa y legislación.

En cuanto a los objetivos a largo plazo el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de no lucrativas el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos.

- **POLÍTICAS Y PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Las políticas de administración de los recursos humanos pueden variar de organización a organización, dependiendo de varios factores que faciliten o dificulten el funcionamiento de la empresa y el personal.

No obstante, la administración de recursos humanos lleva por defecto ciertos principios que son aplicables en todos los casos.

Estos son:

- ☞ Fundamentos y desafíos de la organización.
- ☞ Preparación y selección de personal
- ☞ Desarrollo y evaluación de los empleados y las actividades
- ☞ Compensación y Protección para los empleados
- ☞ Relación con el personal para mantener la unidad.

Mediante trabajar en esos puntos, la organización o empresa está utilizando correctamente la administración de recursos humanos. (Werther, Jr, William B. y Keith Davis, 2000, pág. 10).

- **RECURSOS FINANCIEROS**

Los Recursos Financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita, los cuales definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos, ya que ellos permiten que la empresa adquiera los recursos necesarios para operar dentro de un volumen adecuado.

Por lo tanto, se refiere al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas, empréstitos, financiación, créditos, etc.), que están disponibles de manera inmediata o mediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización. También están incluidos los ingresos producidos por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la organización.

- **RECURSOS MATERIALES**

Los recursos materiales son los necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos.

Gran parte a lo que se refiere a tecnología puede aplicarse también al área de los recursos materiales y físicos de la organización. No obstante, la tecnología no se limita a los recursos físicos o materiales, aunque estos son su mayor componente. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, el proceso productivo y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización.

- **LA CALIDAD PARA EMPRESAS DEL SECTOR TURISMO EN HOTELES Y RESTAURANTES**

- **DESCRIPCIÓN EVOLUTIVA DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

Camisón, Cruz y González establecen que algunos autores opinan que la calidad no es definible, al ser propiedad absolutamente personal que solo puede reconocerse a través de la experiencia. Otros autores concluyen que una definición comúnmente aceptada que fuese válida para todas las empresas e industrias no es posible. (Camisón, Cruz, & González, 2006). El concepto de calidad como excelencia podría ser útil para fijar estándares en la calidad de diseño buscando un desempeño superior, aunque su naturaleza abstracta lo incapacita para guiar a la dirección en gestión de la calidad; en cambio, el concepto de la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente supone una definición enfocada hacia el exterior que permitirá valorar mejor la excelencia, en el diseño, a costa de sus dificultades en medir las expectativas del cliente. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

AUTORES	ENFOQUE	ACENTO DIFERENCIAL	DESARROLLO
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, “lo mejor”. Asimilación con el concepto de “lujo”. Analogía con la calidad de diseño.

AUTORES	ENFOQUE	ACENTO DIFERENCIAL	DESARROLLO
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada/ controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características y del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Jurán Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad del servicio
Evans (Proter & Gamble)	Calidad Total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Tabla 3 Conceptos de Calidad

- SISTEMAS DE GESTIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD EN TURISMO

A medida que en la edad media surgieron las corporaciones, las normas de calidad se hicieron evidentes. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente y por el otro, mantener la exclusividad de elaborar ciertos productos. El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales.

Es decir, como si hubiera evolucionado en forma aislada. De ahí que concluya que la implantación de calidad total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales lores al trabajo en equipo, la calidad de un servicio, no es aquella que el productor pueda dar, sino aquella que se adecua a las necesidades de los consumidores.

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. Se debe entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio. En la estrategia del servicio: el liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena, la calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los empleados impulsa su lealtad, la lealtad de los empleados impulsa la productividad, la productividad de los empleados impulsa el valor del servicio, el valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente, la satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente, la lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

En los sistemas de gestión de la calidad la conducción y operación exitosa de una empresa requieren de una administración sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño abordando las necesidades de todas las partes interesadas. La administración de una organización abarca la gestión de la calidad además de otras disciplinas de la gestión (ISO9000-2000). En la última década, se ha vivido un gran crecimiento en el número de empresas certificadas en un sistema de gestión de la calidad según la familia de normas ISO 9000.

El rediseño del sistema de gestión de la calidad partiendo de diagnóstico profundo que contemple las siguientes acciones: los procesos de la empresa, las ineficiencias que genera el actual sistema de calidad, el sistema de información existente y cómo interactúa con el sistema de calidad y con los procesos de negocio, conocimiento y motivación de los integrantes de la empresa al respecto del sistema de calidad, grado de enfoque al cliente de la organización y gestión de recursos humanos.

La competitividad empresarial actual dentro de las empresas, la globalización de los mercados, obliga a una mejora continua de los productos y servicios, y logrando la “Certificación de Empresa” o “Certificación del Producto” siendo la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad el paso previo para alcanzar dicha Certificación

- **PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El enfoque de la gestión de la calidad total puede ser perfectamente caracterizado a partir de ocho principios fundamentales y de su grado de implantación según las prácticas y técnicas que se manejen: Orientación Estratégica a la Creación de Valor: como acciones de la alta dirección, que cuente con un plan estratégico con su estructura global y horizontal, sustentado en la calidad, con estrategias basadas en las necesidades de los clientes y del resto de grupos de interés claves de la organización, así como establecer una estructura que apoye a la gestión de la calidad definiendo un manual con procedimientos de calidad que estandaricen las mejores prácticas en los procesos para el aseguramiento de la calidad y manteniendo una mejora continua. exigen de la misma. Sólo así la dirección está preparada para diseñar el proceso. (Gomez, Humberto Serna, 2008).

Orientación al Cliente: este principio postula la consideración de los clientes internos y externos, como el eje de la actividad empresarial que debe estar enfocada a su satisfacción o más bien que se anticipe a las necesidades futuras buscando la fidelización porque ellos son los que enjuician la calidad del servicio recibido.

Liderazgo y Compromiso de la Dirección: la puesta en práctica de la Gestión de la Calidad Total desde un enfoque estratégico, exige una transformación de la cultura organizativa, que empieza por el cambio de los estilos de dirección, así como en los roles de un líder efectivo que tiene las destrezas para influir, y persuadir, asegurando el compromiso transfiriendo conocimientos y habilidades en todas direcciones.

Visión Global y Horizontal de la Organización: una estrategia global que envuelve a toda la organización, basada en los procesos y no en las funciones, enfocada a la mejora, la innovación, la cooperación externa orientada hacia el diseño y la compra de calidad. Orientación hacia el Aprendizaje y a la Innovación: la dirección debe liderar la organización abriendo las puertas al aprendizaje adaptativo y generativo, así como a la innovación incremental y radical.

Orientación a la cooperación: establecimiento de alianzas estratégicas con sus proveedores para participar en el diseño de los productos, que los proveedores manejen una calidad concertada, que permita intercambiar conocimientos, información, experiencia o desarrollar nuevas competencias, para que aprendan a gestionar y mejorar la calidad y la eficiencia de sus procesos.

Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias: la mejora continua comienza con la incorporación de la calidad deseada en la fase de diseño, para lo cual es menester el trabajo en equipo, cuyo proceso contemple: instrucciones de trabajo, la formación del personal, desarrollo en nuevas tecnologías, así como prácticas de benchmarking para aprender de las mejores prácticas de otros.

Prácticas para la orientación ética y social: acciones orientadas a implicar a la empresa en la resolución de los problemas que aquejan a la comunidad local, el respeto medioambiental (norma ISO 14000) y la calidad social y ética de la organización (las normas SGE 21:2005 o SA14000).

- MODELOS DE ESTÁNDARES DE CALIDAD INTERNACIONALES EN HOTELES Y RESTAURANTES PROCESOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La certificación en turismo en la última década se ha convertido en una de las prioridades competitivas. El crecimiento de la competencia internacional, junto con el aumento del grado de exigencia de los consumidores turistas, han estimulado a las empresas y a los destinos turísticos a empujar la frontera de la calidad de sus servicios (Camisón, Cruz, & González, 2006).

El crecimiento e implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en turismo ha seguido un ritmo importante, por ejemplo, en España especialmente desde la segunda mitad de los años 90's hasta el 2004, hay un registro de 390 empresas. El sistema de Calidad turística Española tenía dos objetivos: dotar a las empresas turísticas de una metodología común para establecer un sistema de gestión y mejora de la calidad, que les permitiese mantener y mejorar su posición competitiva; y respaldar institucionalmente el conocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad, utilizando como signo diferenciador en los mercados internacionales la marca de Calidad Turística Española "Q" reconociendo aquellas empresas que han logrado la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad (ICAITI).

El Control de Calidad Japonés nació en Occidente, si el Japón lo hubiese adoptado sin modificación no habría tenido éxito; pero hubo problemas cuando no existía una metodología científica y racional, no había participación plena en el análisis de los medios para alcanzar las metas, los participantes no conocían las técnicas de análisis y control basados en métodos estadísticos, no se ofrecía educación en control de calidad a todos los empleados desde la alta gerencia hasta los niveles operativos, habían pocos especialistas; pero éstos pensaban en términos de su propia especialización, y no veían el cuadro global; los altos ejecutivos y los gerentes de nivel medio fijaban metas que solían ser impulsivas y emitían políticas contradictorias, rehusaban asumir sus responsabilidades.

El control de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las industrias. Para ellos el Control de Calidad que no muestra resultados no es control de calidad y lo basan en que empieza con educación y termina con educación. En diciembre de 1967, Japón determinó que se distinguía del control occidental por estas seis características: Control de calidad en toda la Empresa, educación y capacitación en control de calidad, actividades de Círculos de Calidad, Auditoría de Círculos de Calidad, utilización de métodos estadísticos y actividades de promoción de la calidad a escala nacional. (Ishikawa, 1988)

En Centroamérica ICAITI 66 000 es una serie de normas sobre sistemas de calidad y considera cinco términos fundamentales para la utilización de esta norma, estos son Política de Calidad, Gestión de la Calidad, Sistema de la Calidad, Control de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad; equivalente a ISO 9000-1987. (ICAITI)

- LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de clientes. (Medina de Leon, 2003)

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- ✓ La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- ✓ El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.

- ✓ Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- ✓ Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- ✓ Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- ✓ Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- ✓ Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- ✓ Muestra cómo se crea valor en la organización.
- ✓ Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- ✓ Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes.

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso

- CONCEPTOS BÁSICOS.

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a

cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

•

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo descriptiva, debido a que no solo permitió describir el problema sino también plantear una solución y a la vez mostrar las causas que lo producen ya que se pudo conocer las actividades administrativas, procesos y personas que laboran en la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V, a fin de recolectar los datos necesarios para llevar a cabo el trabajo de investigación.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

La población o universo está formada por todos los elementos o sujetos que se quiere estudiar y que podrían ser observados individualmente en el estudio (Hernández Sampieri, 2015).

3.2.2. MUESTRA

La muestra es la “parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables”. (Bernal Torres, 2006, pág. 175).

Gonzáles (2012), expresa que "si la población es pequeña, incluso se puede tomar a toda la población dentro de la muestra, la población es igual a la muestra”.

Para el desarrollo de esta investigación se definió la población, en este caso es limitada ya que la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes de C, V. está compuesta por un total de 10 personas; con la finalidad de obtener información oportuna.

3.3. MÉTODOS QUE FUERON UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Para poder realizar un estudio es necesario hacer uso de diferentes métodos y técnicas de investigación apropiados de acuerdo a los fines y metas que se pretenden alcanzar en una investigación o estudio.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó el método científico; lo que hizo posible explicar e interpretar el fenómeno objeto de estudio, el cual permitió formar una base firme, durante la cual se observaron fenómenos de la realidad permitiendo la recolección de datos, con el que se buscó dar respuesta al problema planteado en la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V.

3.3.1. MÉTODO CIENTÍFICO

“Es un conjunto de procedimientos lógicos que sigue la investigación, a través de la implementación de instrumentos con el fin que los resultados obtenidos posean cierto grado de objetividad.”

Además, se emplearon los siguientes métodos auxiliares que permitieron estudiar con más detalle la investigación.

3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Este método permitió explicar y sintetizar la información generada para la elaboración de un plan estratégico para la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V.

3.3.3. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de recolección de información que se utilizaron para obtener los datos pertinentes sobre variables, sucesos y objetos involucrados en la investigación son las siguientes:

- PRIMARIAS

Las fuentes primarias “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información, estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.” (Bernal Torres, 2006, pág. 175)

Para realizar el trabajo de investigación se tomaron como fuentes primarias a los empleados de la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V, de los cuales se obtuvo la información necesaria mediante la aplicación de la encuesta.

- SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencias. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información”. (Bernal Torres, 2006, pág. 208)

Para esta investigación dichas fuentes estuvieron constituidas por los medios bibliográficos relacionados al tema sobre el plan estratégico y la gestión administrativa, tales como libros de texto, tesis, páginas web, leyes, entre otros, con el fin de facilitar el desarrollo de esta investigación.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo esta investigación se describen a continuación:

3.4.1. TÉCNICAS

- LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Es una técnica de investigación que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación se realizó con la presencia física del investigador en el lugar donde se desarrolló la investigación. Para llevar a cabo el estudio por medio de esta técnica, se verificaron las funciones del personal y se observó la empresa en general. Esta técnica se aplicó mediante observaciones que realizó el equipo de investigación durante las visitas a la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V, con el fin de obtener información acerca del ambiente en que desarrollan las funciones administrativas, etc.

- ENCUESTA

Se fundamenta en el instrumento llamado cuestionario que se define como un conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bastar, 2012)

El instrumento que se aplicó fue la encuesta por medio del cuestionario, esta técnica fue utilizada para conocer si la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V cuenta con un plan estratégico y cuáles son los beneficios al poseerlo.

3.4.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- GUÍA DE OBSERVACIÓN

La guía de observación es un instrumento que se basa en una lista de indicadores que pueden redactarse ya sea como afirmaciones o bien como preguntas, que orientan el trabajo de

observación. Este instrumento de registro, permite observar los hechos tal como ocurren y sobre todo aquel que es de interés y se considere significativo en el investigador.

Esta guía por lo general se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. (**Ver anexo #2**)

- **CUESTIONARIO**

El cuestionario consiste en una serie de preguntas que se le formulan por escrito a toda la población seleccionada y debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil.

El cuestionario fue dirigido a todos los empleados, (en total diez personas) de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los volcanes estaba constituido de 23 preguntas cerradas para poder así recolectar la información del personal que labora dentro de la empresa sobre el funcionamiento administrativo con el fin de ofrecer mejoras a la gestión administrativa de la empresa por medio de la propuesta de un plan estratégico. (**Ver Anexo**)

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

4.1. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

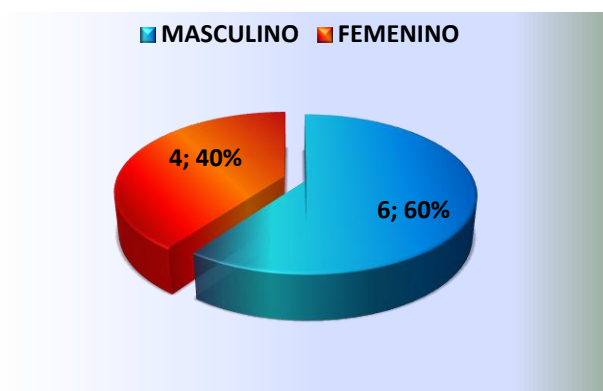
En el procesamiento de la información es lo que se obtiene de la población objeto de estudio por medio de los diferentes instrumentos de recolección se reúne, clasifica, organiza y se presenta la información por medios estadísticos como gráficas o relaciones de datos con el fin de facilitar su análisis e interpretación.

4.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Con el uso de las técnicas e instrumentos descritos anteriormente, se logró recolectar información valiosa que sustentan la investigación. Una vez recolectada la información a través de la encuesta se procedió al procesamiento de la información mediante el empleo del programa Microsoft Excel, que permite la creación de tablas que facilitan la concentración de los datos y el diseño de gráficas que proporcionan una mejor visualización de la tendencia de los datos a interpretar.

Pregunta 1: Género masculino o femenino.

Objetivo: Conocer el porcentaje del personal que labora en la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes correspondiente al sexo masculino y femenino.



ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MASCULINO	6	60%
FEMENINO	4	40%
TOTAL	10	100%

Análisis: Se observa que la mayoría del personal que labora en la empresa Hotel Vista de los Volcanes de C.V pertenece al género masculino con un 60%, el 40% restante pertenece al género Femenino el cual está presente, pero en menor proporción que el género masculino.

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes?

Objetivo: Conocer el tiempo que el personal lleva laborando en la empresa.

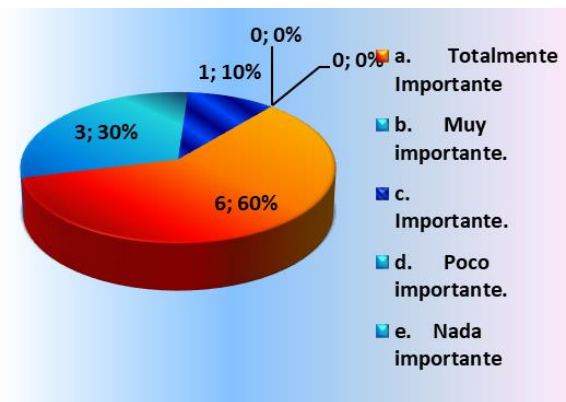


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a. Menos de un año	3	30%
b. 1-2 años	5	50%
c. 3-5 años	2	20%
TOTAL	10	100%

Análisis: Del personal encuestado la mayor parte tiene una antigüedad de laborar en la empresa de 1-2 años, con un 50% este porcentaje es explicado por el tiempo que tiene la empresa de estar funcionando en el país, el personal restante tiene una antigüedad a partir de los 3-5 años este porcentaje lo representan los fundadores de la empresa con el 20% y el 30% restante tienen de laborar en la empresa menos de un año.

Pregunta 3: ¿Qué importancia le concede usted a la planeación en la empresa?

Objetivo: Conocer qué nivel de importancia le dan los empleados de la empresa a la planeación estratégica.

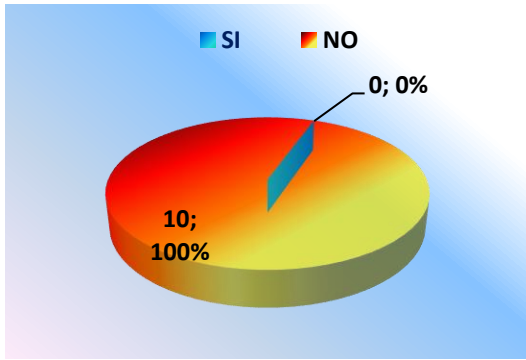


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a. Totalmente Importante	6	60%
b. Muy importante.	3	30%
c. Importante.	1	10%
d. Poco importante.	0	0%
e. Nada importante	0	0%
TOTAL	10	100%

Análisis: Para el 60% de los encuestados opinan que es totalmente importante ya que se necesita un plan estratégico que de dirección y propósito a la empresa y que guíe lo que se debe hacer, cuando y como se hará y quien lo hará, mientras que para el 30% es muy importante y para el 10% solamente es importante. Estos resultados significan que, para todos, el plan estratégico es importante de modo que con la planeación estratégica se facilitara el desarrollo de la empresa reduciendo los riesgos y aprovechando de la mejor manera los recursos y el tiempo. Lo recomendable para la empresa es que elabore planes tanto en el corto y largo plazo ya que es de suma importancia y esto le permitirá reunir los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea de manera más eficiente posible, evitando el desperdicio de recursos de manera de obtener ganancias justas y ser vista como empresa útil y eficaz.

Pregunta 4: ¿Tiene Ud. conocimientos sobre los planes, que se elaboran en la Empresa?

Objetivo: Indagar sobre el conocimiento que tienen los empleados de los planes que elabora la empresa para lograr una administración competente que provea y ordene las actividades de los empleados.

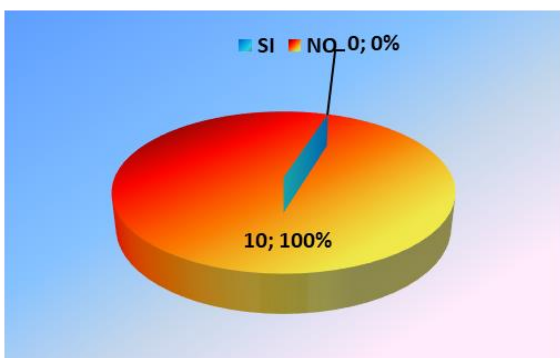


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido de las personas encuestadas, se observa que el 100% admiten no tener ningún conocimientos sobre los planes que elabora la empresa, consideran que las decisiones se presentan al instante de haber un cambio, comenta que ellos deben de guiarse siempre a mantener una serie de expectativas para nuevos cambio que no son informados con anticipación esto da como resultado la inestabilidad de los trabajadores al ejercer sus labores, dificulta el cumplimiento de sus deberes en sus puesto de trabajo. En base a esto se considera que en la empresa es necesario e importante la participación de los trabajadores, de manera de enriquecer las decisiones y poder encontrar una solución a las problemáticas que se presenten, ya que de la misma son ellos los que están al margen de la situación y su opinión ayuda a menguar muchos errores que a diario se realiza en la empresa, por la misma situación de no tomar en cuenta a los trabajadores, quienes también forman parte de la empresa es necesario que ellos tengan conocimiento de los planes futuros de la empresa, de manera que deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

Pregunta 5: ¿Participa en la elaboración de planes desarrollados en la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen participación cuando se elaboran planes en la empresa, de tal manera que ellos puedan sentirse parte de las decisiones de la empresa.



ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Análisis: los resultados demuestran que el 100% de los empleados no son tomados en cuenta en la elaboración de planes desarrollados en la empresa, ellos respondieron que en ningún momento se les dio participación al momento de elaborar el presupuesto de la empresa.

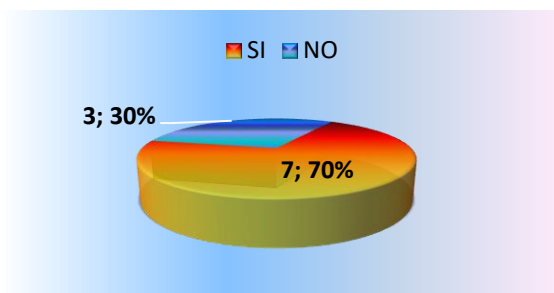
Lo recomendable para la empresa es que tome cartas en este asunto debe considerar siempre la participación de los trabajadores, ya que al contar con ellos, están dando credibilidad de nuevas alternativas y soluciones, ellos son los que están al frente de la empresa y tienen conocimiento de las necesidades que genera cada área de la empresa, a veces la empresa hace ajuste al presupuesto el hecho de no tomar en cuenta la opinión de sus empleados afecta las mejoras de producción laboral debido a que se considera que la participación de los trabajadores es un elemento importante en la gestión empresarial, la dirección no puede dar solución a todos los problemas que se plantean en este ámbito, mientras que los trabajadores y sus representantes, por su parte, cuentan con experiencia y con un conocimiento de primera mano sobre el trabajo: cómo se efectúa y cómo les afecta.

Por lo tanto, es necesaria una estrecha colaboración los trabajadores y la dirección para encontrar soluciones conjuntas a problemas comunes y de esta manera elaborar los planes en conjunto.

Finalmente, la administración en este caso debe ser de forma horizontal donde no se establezcan mandos que no tengan un acercamiento con los empleados que laboran en el Hotel y en el Restaurante, de manera que se les escuche y se les haga participe en la toma de decisiones y en la elaboración o construcción de los planes de desarrollo.

Pregunta 6: ¿Conoce lo que es un plan estratégico?

Objetivo: Conocer qué porcentaje del personal que labora en la empresa Hotel Vista de los volcanes tiene conocimientos sobre lo que es un plan estratégico y el porcentaje de quienes no conocen.



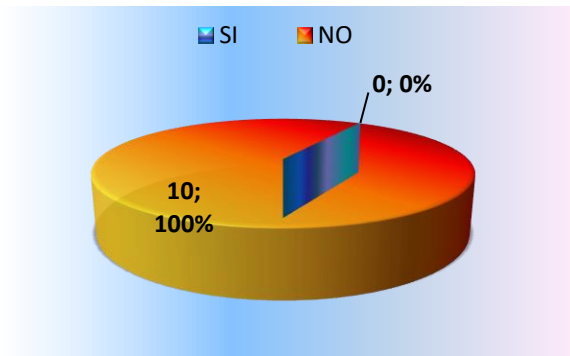
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Análisis: Del personal encuestado se obtuvo como respuesta más frecuente que si poseen conocimientos sobre lo que es el plan estratégico con un 70% lo que significa una ventaja ya que se considera factible adoptar un plan estratégico porque las personas ya conocen y sería más fácil inducirlos en la aplicación del plan estratégico, y en menor frecuencia con un 30% mencionaron no conocer del tema.

Lo anterior se debe porque se pudo evidenciar mediante la entrevista que algunos de los trabajadores poseen conocimientos técnicos en el área de turismo y hostelería, además de conocimientos en el área de cocina.

Pregunta 7: ¿La empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes cuenta con un plan estratégico?

Objetivo: Conocer de la existencia o inexistencia de un plan estratégico dentro de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes.

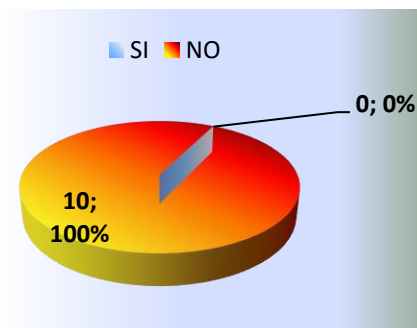


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Análisis: Del total del personal encuestado el 100% manifestaron que la empresa Hotel y Restaurante vista de los Volcanes no posee un plan estratégico, o que bien no saben de la existencia de éste. Por lo que es necesaria y urgente la elaboración y aplicación de un plan estratégico ya que este permite conocerse, evaluarse y conducirse de forma metódica, sistemática y proactiva, ante las necesidades internas y externas de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes con el reto de mejorar continuamente.

Pregunta 8: ¿Conoce usted la Misión y la Visión de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes?

Objetivo: Indagar si los empleados conocen la Misión y Visión de la empresa donde trabajan.



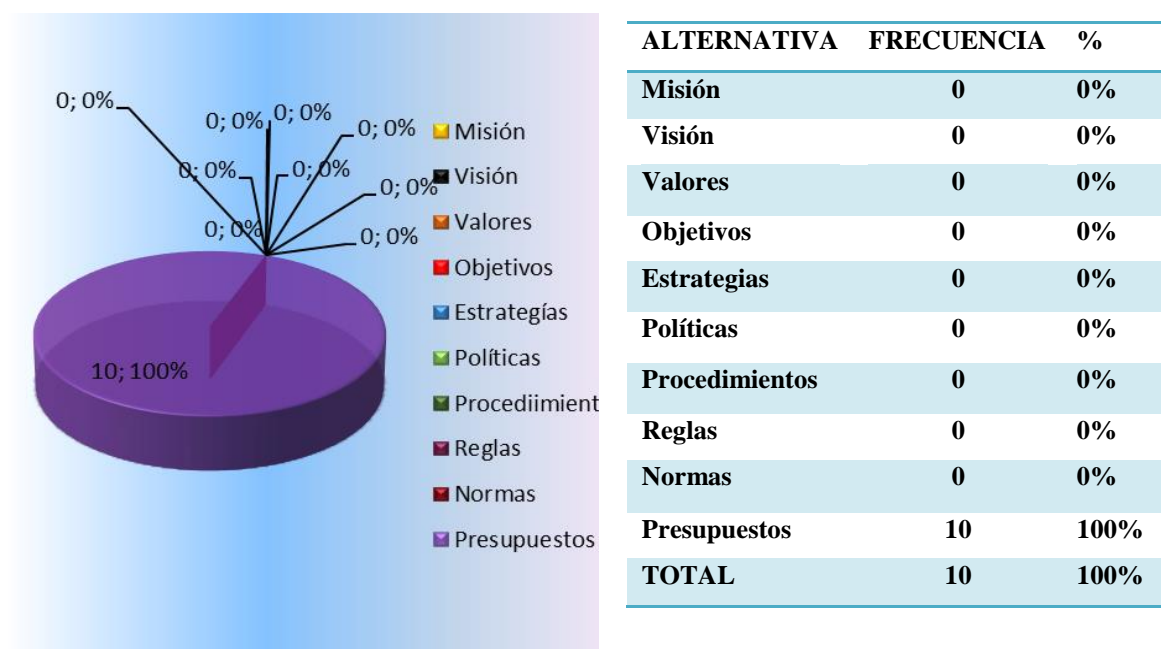
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Análisis: De los resultados obtenidos el 100% dicen desconocer la Misión y la Visión de la empresa, está claro que todo el personal desconoce la misión y visión de la empresa ya que actualmente no se ha determinado. Es importante para la empresa Hotel y Restaurante Vista de

los Volcanes establecer la misión y la visión ya que estas definen la base de la empresa representando por qué y para qué existe; son dos herramientas fundamentales para la organización sin las cuales ésta carece de identidad y de rumbo. Una empresa sin Misión ni Visión u objetivos bien definidos, es una empresa que no tienen sueños ni metas que trazar.

Pregunta 9: ¿Con cuáles de los siguientes elementos de la administración cuenta la empresa?

Objetivo: Identificar los elementos administrativos con que cuenta la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes.

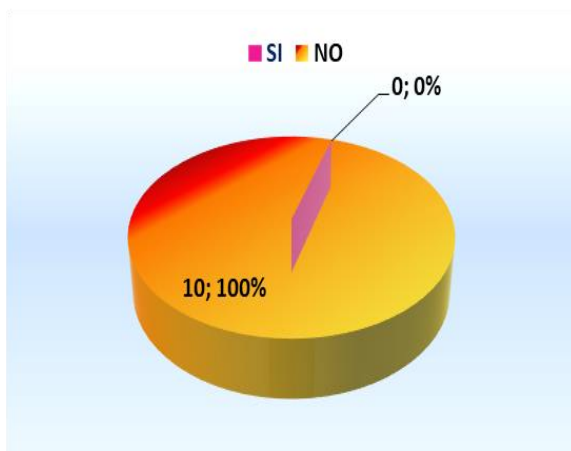


Análisis: El resultado refleja que la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes cuenta solamente con un elemento administrativo, el cual es el presupuesto representando por el 100%, esto refleja que los demás elementos que son muy importantes en la administración de la empresa representan un 0% de existencia por lo que es necesario que la empresa tome cartas en el asunto y resuelva esta problemática para que pueda hacer frente a los distintos retos que se le presenten; es imprescindible que cuente con los elementos administrativos, lo cual favorecerá

para que los empleados se identifiquen con la institución, tengan conocimiento del quehacer y así como también su orientación y su rumbo.

Pregunta 10: ¿Conoce Usted el organigrama funcional de la empresa?

Objetivo: Identificar si la empresa cuenta con una herramienta administrativa que defina los cargos y responsabilidades de los departamentos que lo conforman.

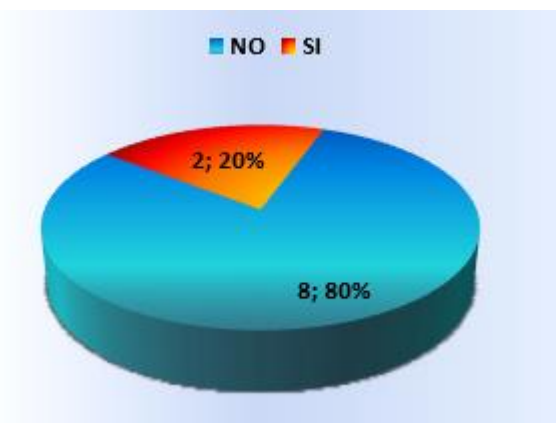


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los encuestados dicen desconocer la existencia de un organigrama dentro de la empresa, esto se puede observar porque no tienen definidos los departamentos que integran la organización, tampoco están plasmados en un organigrama que defina las líneas de mando, esto afecta ya que no se cumplen con las metas y los objetivos deseados, por lo tanto no asegura la delegación de funciones y responsabilidades de forma correcta de tal manera que no se aprovecha al máximo el recurso humano con el que cuenta. Se propone a la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes elaborar un organigrama ya que es la representación gráfica de la estructura Organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías. También carece de un manual de puestos y de procesos de contratación de personal

Pregunta 11: ¿Conoce y tiene por escrito las funciones que realiza de acuerdo a su puesto de trabajo?

Objetivo: Indagar sobre el conocimiento de las funciones que tiene el personal administrativo de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes y si están desempeñándolas de acuerdo a su puesto.

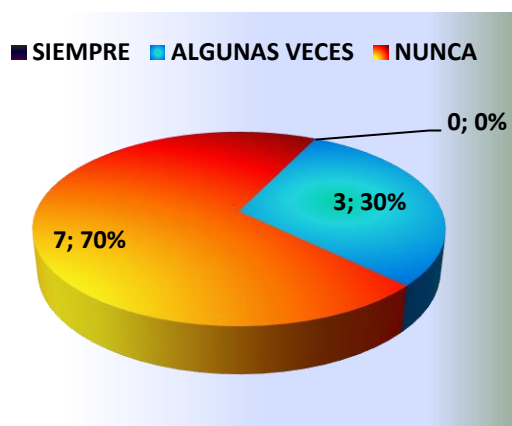


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
NO	8	80%
SI	2	20%
TOTAL	10	100%

Análisis: De acuerdo a los resultados el 20% manifiesta que sí conoce y tiene por escrito las funciones, un mayor porcentaje el cual representa el 80% dijo que no debido a que no existe un manual de funciones donde se encuentren escritas y detalladas todas las funciones que realizara cada miembro, su grado de autoridad y a quien le deben rendir cuentas, por consiguiente es importante que todos conozcan sus funciones ya que esto trae como consecuencia la desmotivación del personal y la poca comunicación, lo que ha dado paso a que los empleados no desarrollen su capacidad para tomar decisiones y asumir responsabilidades que permitan desarrollar sus funciones rápida y eficientemente, la empresa no define la división de trabajo las labores no se ejecutan con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo de manera de tomar en cuenta el conocimiento de cada individuo o experiencia ante el puesto que se le asigno, ya que se entiende que un trabajador ubicado en áreas que no está de acuerdo a sus conocimientos, será un trabajador inmerso en el desánimo y esto conlleva a una baja calidad laboral o dicho en otras palabras, poco rendimiento, lo importante que se observe es la coordinación de trabajo, pero con inconformidad a sus puestos ya que no se sienten motivados, y esto da paso a que no puedan ejercer con exactitud sus funciones.

Pregunta 12: ¿Con que frecuencia supervisan su desempeño?

Objetivo: indagar sobre la función administrativa de control que es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos en la organización y de los planes ideados para alcanzarlos.

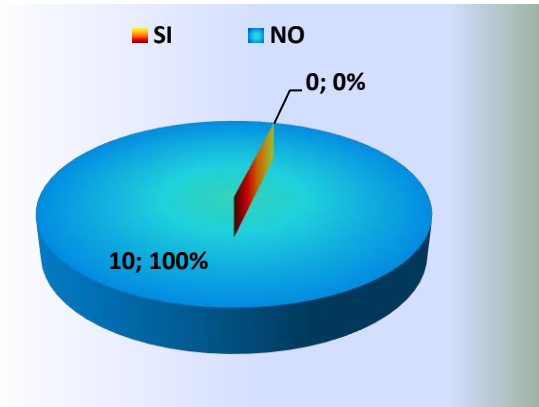


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	3	30%
NUNCA	7	70%
TOTAL	10	100%

Análisis: El resultado obtenido de los encuestados fue el siguiente: Siempre 0%, Algunas veces 30%, nunca el 70%, lo que demuestra que no existe supervisión y control en desempeño laboral en la empresa, esto conlleva a que el manejo de procesamiento en el área laboral, en base al control, sea un problema en la empresa en cuanto a las funciones del personal. Es recomendable que se emplee un sistema de control de las actividades con el fin de verificar que los individuos cumplan con las funciones o tareas que les han sido asignadas, y que existe un monitoreo del desempeño de los trabajadores, es necesario que cada jefe de área este sujeto a dar información y ser el principal agente quien deba de cumplir con las metas del área asignada y a la vez dar informe sobre los deberes de cada individuo de una manera evaluada.

Pregunta 13: ¿En alguna ocasión ha recibido capacitación referente a su área de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes han recibido capacitaciones referentes a su área de trabajo.



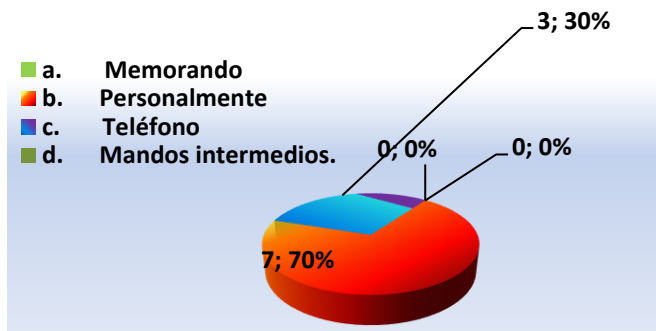
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Análisis: La mayoría del personal encuestado expresa que no ha recibido capacitación sobre su área de trabajo este representa el 100%.

Es importante que la empresa tome acción ya que los empleados necesitan capacitaciones específicas para áreas administrativas y de ventas, algunos empleados comentaron que les gustaría recibir capacitaciones en atención al cliente, calidad en el servicio, relaciones interpersonales, motivación; lo cual indica que el personal tiene la actitud positiva para aprender y así contribuir a mejorar el funcionamiento de la empresa

Pregunta14: ¿Cuál es la forma en que la dirección comunica las órdenes?

Objetivo: Determinar los medios que utiliza la Dirección de la empresa para que los empleados cumplan las órdenes.



ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a. Memorando	0	0%
b. Personalmente	7	70%
c. Teléfono	3	30%
d. Mandos intermedios.	0	0%
TOTAL	10	100

Análisis: El resultado refleja que el 70% de los encuestados manifestaron que el medio más utilizado para comunicarse en la empresa es personalmente es decir de forma verbal, el 30% dice que utilizan otros medios como el teléfono para comunicarse; por lo que se recomienda dar las órdenes o indicaciones por escrito para que no exista una distorsión de la información. sobre todo, para la comunicación formal utilizando los memos o el correo electrónico

Pregunta 15: ¿Cómo considera que es la comunicación en la Empresa?

Objetivo: Indagar como es la comunicación organizacional de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes ya que la comunicación es la clave del éxito.

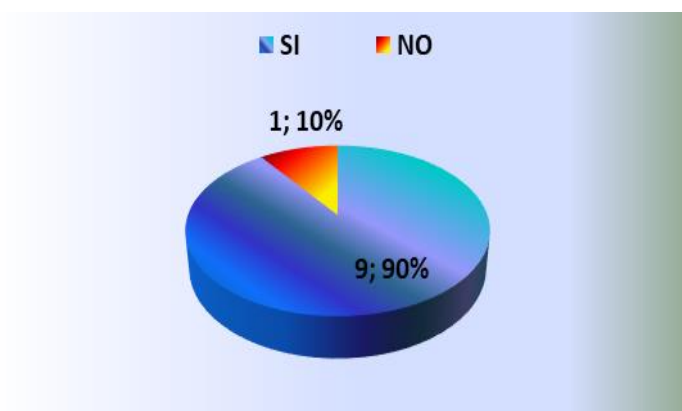


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENA	2	20%
BUENA	3	30%
REGULAR	3	30%
DEFICIENTE	2	20%
TOTAL	10	100%

Análisis: Con respecto al resultado obtenido 20% de los trabajadores indicaron como una comunicación Muy buena, 20% Deficiente, 30% la clasifica como buena y 30% la clasifica como Regular. Muchas órdenes y decisiones correctamente fundamentadas fracasan por la forma en que se comunican más que por su esencia. Es por ello que es importante que la empresa emplee canales de comunicación que favorezcan la relación profesional, laboral y personal, entre las partes. En la que se cuiden los detalles y la eliminación de cualquier obstáculo que pueda afectar su fluidez, haciendo posible la comunicación de doble dirección es decir, desde la coordinación hacia los colaboradores para la transmisión de lineamientos, información, apoyo y sugerencias, y desde los colaboradores hacia la coordinación para compartir igualmente información, esta clase de comunicación, puede representar la clave del éxito para la organización por lo que es esencial que ambas partes se escuchen y valoren las apreciaciones y sugerencias, donde la comunicación genere un ambiente de confianza recíproca entre las partes. tanto para la comunicación formal, como la informal.

Pregunta 16: ¿En la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes se propicia entre sus colaboradores un clima de comunicación armonioso y dinámico?

Objetivo: Conocer sobre el clima laboral en el que se encuentran laborando los empleados de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes.



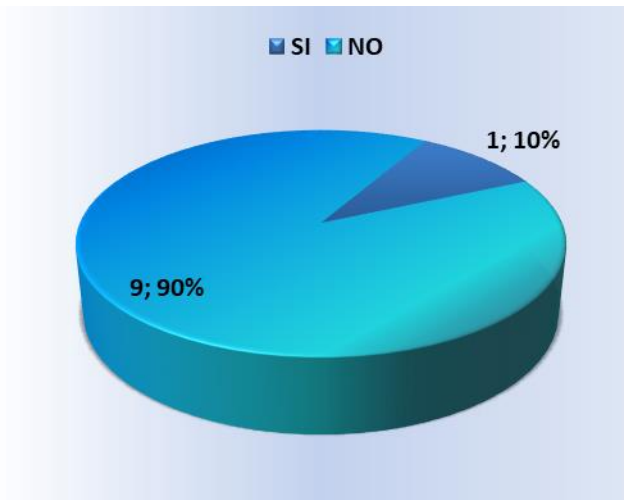
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Análisis: Los resultados obtenidos demostraron que existe una comunicación propicia entre los trabajadores dando el 90% a favor, conforme a la encuesta realizada a los colaboradores, se obtuvo un resultado donde: 10% indicaron que no existe una buena comunicación.

Es de gran importancia que los administradores den el ejemplo propiciando entre sus colaboradores un clima laboral agradable ya que el trabajar en equipo, es de gran importancia porque la administración en las empresas se lleva a cabo de forma conjunta, obteniendo logros tanto personales como organizacionales por medio de un clima laboral agradable y del trabajo en grupo. El grupo debe ser orientado a perseguir un objetivo común, manteniéndose en un determinado ámbito de operaciones y consiguiendo así que cada trabajador ofrezca voluntariamente sus mayores esfuerzos en mantener un clima laboral armonioso y dinámico. La comunicación armoniosa y dinámica, ha sido uno de los métodos de los cuales han ayudado a superar ciertos obstáculos, generalmente ésta suele ser uno de los principales impedimentos de todos los tiempos, influyendo en la calidad de cualquier tipo de relación humana.

Pregunta 17: ¿Consideras usted que existe una buena organización dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar el grado de importancia e impacto que genera una buena organización dentro de la empresa.

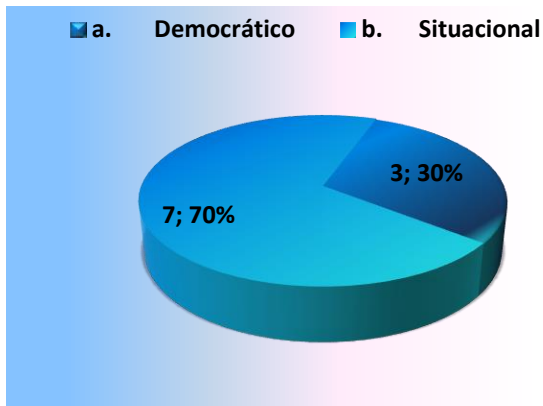


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Análisis: El 90% de las personas encuestadas respondieron que no existe una buena organización, ya que no hay un organigrama que los guíe para realizar bien las funciones y a quien dirigirse como jefe inmediato por lo cual es necesario tomar en cuenta todos estos puntos para realizar una efectiva planeación estratégica que guíe a la empresa hacia el éxito. Mientras que el 1% dice estar de acuerdo como está funcionando la empresa por lo cual considera que existe una buena organización. Lo que demuestra que la empresa difícilmente logrará superar una crisis como la que se está viviendo con la pandemia que afectado grandemente el sector turismo en todo el país y la administración no podrá entregar buenos resultados a la junta directiva.

Pregunta 18: ¿Qué tipo de líder considera al gerente de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los volcanes?

Objetivo: Investigar el tipo de liderazgo que se practica en la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes.



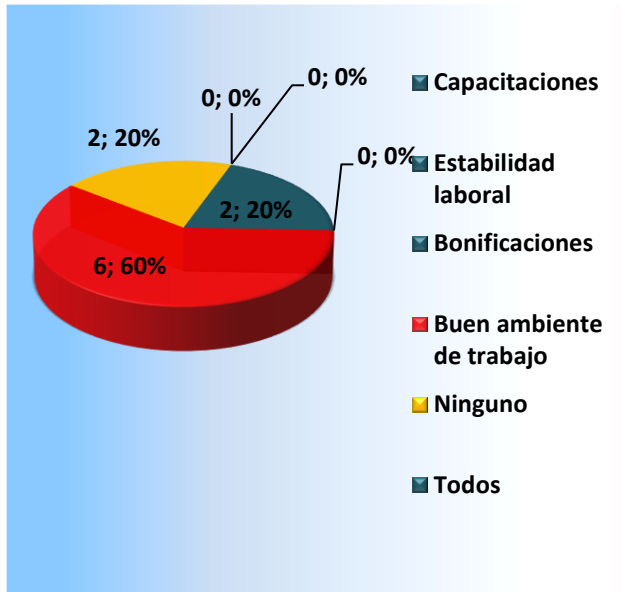
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
a. Democrático	3	30%
b. Situacional	7	70%
TOTAL	10	100%

Análisis: De los encuestados el 30% dijeron que el tipo de liderazgo que se practica en la empresa es de tipo democrático, mientras que un mayor porcentaje el 70% dice practicarse un tipo de líder situacional, por lo que es necesario tomar en cuenta que el presidente de la empresa deberá utilizar los dos tipos de liderazgo dependiendo de la circunstancia que se le presente para resolver problemas y tomar mejores decisiones.

En algunos casos cuando una empresa es microempresa o pequeña empresa se debe dar estilos de liderazgo que permitan el desarrollo de los empleados sobre todo por el caso de esta empresa que los propietarios están fuera del país y el control lo ejercen a la distancia.

Pregunta 19: De los siguientes incentivos ¿Cuáles le proporciona la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes?

Objetivo: Investigar si la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes proporciona incentivos a sus empleados y qué tipo de incentivos reciben.

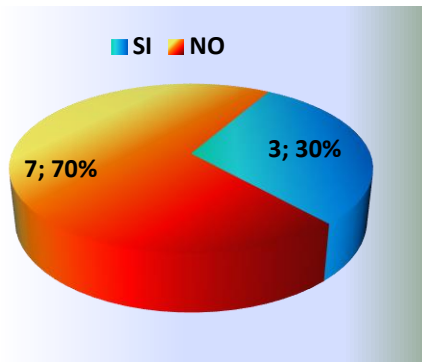


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Capacitaciones	0	0%
Estabilidad laboral	2	20%
Bonificaciones	0	0%
Buen ambiente de trabajo	6	60%
Ninguno	2	20%
Todos	0	0%
TOTAL	10	100%

Análisis: El resultado muestra que el 60% manifestó que reciben incentivos como buen ambiente de trabajo, por el contrario 20% de los empleados dijeron recibir incentivos como estabilidad laboral y el otro 20% dijo no recibir ningún tipo de incentivo; por lo tanto, deberá implementarse mecanismos que permitan a los empleados recibir uno o más incentivos para mejorar la motivación logrando así un desempeño eficiente. Tomar en cuenta la motivación intrínseca y extrínseca.

Pregunta 20: ¿Se siente motivado de ser un colaborador de la Empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes?

Objetivo: Conocer si los trabajadores de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes se sienten motivados.

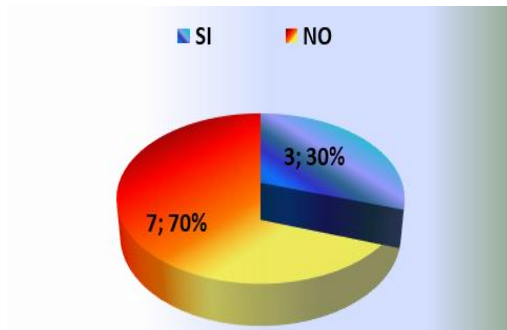


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Análisis: Se demostró que el 30 % de los encuestados respondieron que se sienten motivados de colaborar en la empresa, a diferencia de 70% que definen estar desmotivados. Una fuerza de trabajo motivada es vital para la empresa que quiera tener buenos resultados. Es por ello que la empresa tiene que tener en claro el estado de ánimo de sus empleados y resolver la situación, de manera que reconocer y premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho. Para motivar a una persona, es necesario descubrir sus propias fuerzas de motivación personal, cada persona es motivada de forma distinta, y tiene fuerzas distintas de los demás. Si se les motiva se obtendrán mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados; pero el principal fin es que la empresa logre que los trabajadores estén muy satisfechos y por ende motivados, con la capacidad para contagiar de motivación a los demás compañeros de trabajo y así ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Pregunta 21: ¿Existe un esfuerzo de parte de los directivos por mantener motivado al personal que labora en la empresa?

Objetivo: Conocer si los jefes hacen un esfuerzo por mantener motivados al personal ya que es de gran importancia para la empresa.



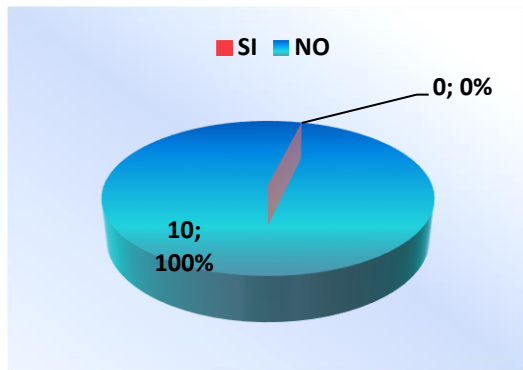
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	70%
NO	7	30%
TOTAL	10	100%

Análisis: El resultado que obtuvimos de los encuestados es el siguiente; el 30% dice que los directivos hacen un esfuerzo por tenerlos motivados, pero la mayoría que representa el 70% opinan lo contrario. Motivar a los trabajadores se está convirtiendo en una fórmula que las compañías utilizan para luchar contra la rutina y aumentar la productividad, es por ello que es importante implementar políticas motivacionales para el personal que labora en la empresa, ya que nos pudimos dar cuenta por parte del gerente que existe el interés por convertir el entorno laboral en un lugar más estimulante, divertido y humano, así como para ayudar al desarrollo de sus trabajadores, y ha puesto su punto de mira en la motivación.

Entonces por tal razón en la propuesta se elaboraron políticas motivacionales y los directivos deben estar conscientes que deben hacer uso de ellas por cuanto sin la aplicación de estas políticas motivacionales desestabiliza e impiden cumplir con los propósitos que la empresa pretende alcanzar a corto o largo plazo. Como también afecta a los empleados provocándoles desanimo esto contribuye a conllevar una mala operación de su labor en la empresa, un trabajador motivado, es una empresa con grandes resultados.

Pregunta 22: ¿La empresa cuenta con estrategias administrativas, financieras y comerciales para ser más competitiva?

Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con estrategias que le permitan el logro de sus objetivos.

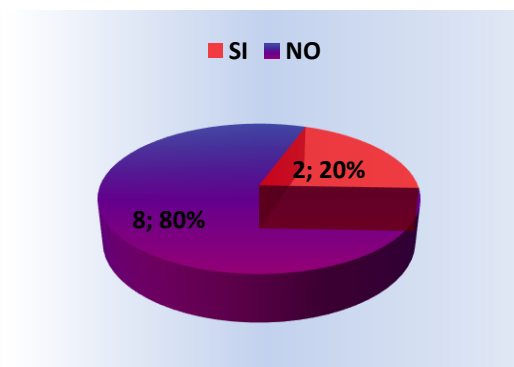


ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Análisis: El 100% de las personas encuestadas respondieron que la empresa no cuenta con estrategias de ningún tipo, lo que hace indispensable y prioritario formular e implementar estrategias que le permitan mejorar la dirección de la empresa y aumentar su rendimiento económico de tal forma de lograr el éxito.

Pregunta 23: ¿La empresa Hotel y Restaurante Vista de los volcanes hace un análisis de sus clientes potenciales?

Objetivo: Indagar si se toman en cuenta los clientes potenciales con la finalidad de ampliar el negocio de la empresa.



ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Análisis: Un 80% de las personas encuestadas dicen que la empresa no realiza esta actividad tan importante como lo es un análisis de clientes potenciales, para ampliar sus alternativas en el mercado. Un 20% dijeron que si se realiza. Lo recomendable para la droguería es hacer un

análisis de sus clientes potenciales, ya que es un elemento determinante para el desarrollo de la empresa, de esta manera puede aumentar su cartera de clientes.

4.1.2. INFORME OBTENIDO DE LA OBSERVACIÓN

La observación se realizó con el fin de indagar sobre las diferentes problemáticas que enfrenta la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes con respecto a su gestión administrativa y obtener los datos necesarios para buscar una solución a la problemática proponiendo un Plan administrativo de mejoras en la gestión de operaciones fortalezca su Gestión Administrativa.

Con la aplicación de la guía de observación se obtuvo como resultado que no poseen una gestión administrativa optima, como por ejemplo no cuentan con un organigrama funcional, no cuentan con una misión, ni visión, no tienen objetivos planteados, no poseen un manual de puestos de trabajo, ni planes de capacitación del personal mucho menos con programas de incentivos laborales por tal razón los trabajadores se sienten desmotivados al realizar su trabajo.

Es necesario que la empresa adopte una estructura organizativa adecuada, en otras palabras, una estructura organizativa que establezca un sistema de roles que han de desarrollar los empleados para trabajar juntos y conseguir los objetivos que se marcaran.

Se necesitan mecanismos de coordinación para que todos los eslabones funcionen correctamente, de tal manera de lograr la coordinación del trabajo por medio de una comunicación efectiva, control de las tareas, una supervisión directa, definir claramente los objetivos que se quieren alcanzar, normalización de habilidades a través de la capacitación para que los empleados puedan ocupar cada puesto de trabajo dentro de la empresa,

Es importante que la empresa gestione un cambio fijando objetivos, determinando los puntos claves de la situación actual a través de instrumentos de gestión de la calidad y controlando los resultados a través de un sistema de control mediante los indicadores del cuadro de mando integral, promoviendo el aprendizaje organizacional donde la empresa cree, incorpore y transfiera conocimientos a través de rutinas organizativas de aprendizaje, reconocer y

recompensar a los empleados a través de un programa de incentivos donde los trabajadores se sientan motivados y en igualdad.

La empresa también necesita un cambio de liderazgo, capaz de transformar la cultura organizativa, en la cual se trabaje en colaboración para alcanzar los objetivos en la empresa y de los empleados, que facilite un ambiente para la puesta en marcha de los talentos y habilidades de cada empleado, y fomentar un equipo de trabajo donde se animen las relaciones de tal manera que se facilite la consecución de los objetivos.

4.2. VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta presentada a lo largo de este trabajo denota un plan administrativo para mejorar los procesos de mejora continua en la gestión de operaciones de la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes, por tanto, este proyecto está meramente enfocado en formalizar los procesos que la organización ha venido desempeñando a lo largo de estos años de participación en el sector turismo y principalmente en la ruta de las flores donde no ha logrado alcanzar un liderazgo en área de la hostelería.

El presente trabajo solo es el punto de partida para los cambios que la junta directiva puede tener en cuenta, como, por ejemplo: la reorganización interna, la construcción de herramientas administrativas que involucren al personal y aplicar estrategias enfocadas a la calidad principalmente para lograr la atención del cliente en el escenario de la reapertura económica después la cuarentena ordenada por el gobierno por la pandemia del COVID-19.

La esencia de la planificación se revela en los resultados obtenidos cuando se han empleado procesos previamente establecidos por los participantes de la administración. La efectividad de los planes es la satisfacción de los usuarios: empleados, proveedores y clientes; mismos que valoran la calidad de los servicios que se proveen y juzgan la consecución de los objetivos; se debe considerar que los usuarios son personas pensantes que tienen derecho a exigir servicios, y platillos elaborados con insumos de calidad, en tal sentido debe planearse y ejecutarse con respeto.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN ADMINISTRATIVO DE PROCESOS DE MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE OPERACIONES DEL HOTEL VISTA DE LOS VOLCANES EN EL MUNICIPIO DE JUAYUA DEPARTAMENTO DE SONSONATE”

5.1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente Manual administrativo de Procesos de mejora continua en la gestión de operaciones del hotel vista de los volcanes propuesto, se encamina a dar solución a los problemas interno y externo. Así como a fomentar la utilización adecuada de todos los recursos tantos naturales, humanos que la empresa posee con la finalidad de contribuir al crecimiento económico y turístico busca el mejoramiento continuo que facilite y controle las actividades que se realizan en la Empresa “Vista de los volcanes S.A de C.V.”, ya que se ha elaborado un organigrama estructural para el hotel en donde se propone la creación de procedimientos en la gestión de operaciones que son indispensable y que ayudaran a incrementar la productividad y en la gestión administrativa.

Este proyecto se orienta a cumplir con los propósitos específicos y que se sugiere que se debe: implantar dentro de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa en donde se identificarán cada departamento, puesto y líneas de autoridad.

Un manual administrativo de la gestión de operaciones que contribuya al mejoramiento y desarrollo de la empresa, en vista de que las responsabilidades y actividades encomendadas a cada empleado solo están expresadas en forma verbal.

Establecer mecanismos de coordinación, evitar duplicidad de funciones planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

En conclusión, este trabajo es de factible utilización, no es necesaria mucha inversión económica y no crea dificultades para ser captadas e implementadas. El manejo de este Manual será de

todos aquellos que intervengan en las labores de la empresa siendo así aplicado a los distintos departamentos afectados.

5.1.1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las tendencias actuales hace que la innovación sea un factor fundamental para muchas organizaciones que se encuentran en cambios constantes y así como también los elementos humanos que las conforman. Este efecto, denominado globalización conlleva a que este proceso de cambios y mejoras tenga nuevas exigencias, donde las empresas tendrán que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más exigentes, teniendo que demostrar la calidad en los procesos de sus operaciones.

El presente manual administrativo propuesto para la Empresa Hotel vista de los volcanes, se encuentra fundamentado en la los procesos básicos que debería contener un manual administrativo de mejora continua para aplicarlo en la gestión de operaciones en referencia a la norma ISO 9001:2000, con el objetivo de especificar lineamientos de calidad, que le permita a esta fomentar la creación de una cultura de calidad reflejándose en sus productos y servicios turísticos que permitan satisfacer y superar las expectativas del cliente interno y externo.

El objetivo de este Manual es el de servir como guía, para Hotel Vista de los Volcanes., en la implantación, crecimiento y desarrollo de sus operaciones con apego al desempeño de sus colaboradores enfocándose en la cultura de calidad y la mejora continua, que le ayudara a ser más competitiva y enfrentar las divergentes que presenta el mundo actual.

Nivel 1: El presente Manual administrativo de Calidad, en el que está constituida la Política y Objetivos de Calidad de él se derivan los siguientes niveles de la documentación.

Por lo tanto, la documentación a desarrollar es la siguiente:

Nivel 2: Lo integran los Planes de Calidad, Diagramas de Proceso, que aplica el personal que participa en su ejecución.

Nivel 3: Se constituye por los procedimientos de uso general, procedimientos específicos de proceso que rigen la ejecución de los procesos, procedimientos operativos o de trabajo particular de cada etapa de proceso con el cliente

5.1.2. MARCO HISTÓRICO

Esta organización nace en Lynwood California, enero 25, 2007 3:05 pm a través de una idea de cuatro personas de origen sencillo y humilde, naturales y originarias de la Ciudad de Juayúa que, unidos por la amistad y parentesco, conciben y coinciden en poner en marcha una idea. Creyendo firmemente en la posibilidad de alcanzarla, se lanzan a la aventura, conscientes pero seguros que habrá que superar con valentía y determinación todas las adversidades que conlleven a la culminación del proyecto.

Hotel Visión Inn & Suites nace con la visión de llevar el desarrollo a la ciudad de Juayúa, siendo esta muy visitada por turistas nacionales y extranjeros que aprecian la belleza del municipio. Al mismo tiempo busca contribuir al desarrollo de ejes clave como lo son: crear fuentes de empleo para los pobladores del municipio, potencializar el desarrollo turístico, el posicionamiento del municipio como atractivo turístico y dinamizar la economía.

Fue inaugurado el 17 de julio de 2007, actualmente el hotel posee 42 socios, representados por la Junta Directiva conformada por 5 socios elegidos mediante asamblea general de socios. Su estructura organizativa está dirigida por un Administrador Único, quien es el que lidera la dirección del hotel.

El hotel cuenta con un total de 10 colaboradores, los cuales se encargan de la atención de sus clientes y huéspedes, con la amabilidad y carisma que los caracteriza.

Actualmente posee 6 habitaciones: 2 Suites Juniors, 2 Suites Familiares y 2 Suites Ejecutivas; cada una de ellas con terraza privada y amplios diseños para la comodidad de sus huéspedes. También cuenta con un amplio restaurante abierto al público con menú a la carta y menú

ejecutivo con capacidad de hasta 150 personas, donde se puede encontrar especialidad en carnes rojas y blancas.

Dentro de las instalaciones cuenta con un Salón de usos múltiples y Sala de Conferencias, equipados con todo lo necesario para realizar charlas, conferencias, capacitaciones y reuniones empresariales, con amplia terraza y mirador hacia la ciudad de Juayúa y el complejo de volcanes. Se encuentra ubicado en la 9ª Avenida Norte, Calle Mercedes Cáceres Poniente y 1ª Calle Poniente, Barrio San José de Juayúa, Departamento de Sonsonate. En diciembre 2017 realiza un cambio de imagen y de nombre comercial pasando a ser Hotel Vista Los Volcanes, un nombre que representa más la identidad local.

5.1.3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

- MISIÓN

Somos una empresa hotelera dedicada a ofrecer servicios de calidad en los ámbitos de hospedaje, restaurante y turístico, para los cual contamos con instalaciones adecuadas y confortables, talento humano capacitado para hacer de cada visita una experiencia única e inolvidable.

- VISION

Ser una empresa líder a nivel regional en el ámbito hotelero, pioneros e innovadores en procesos y servicios, con el principal objetivo de satisfacer a nuestros clientes, buscando contribuir al desarrollo económico del país generando fuentes de empleo.

- VALORES

- **Calidad:** Brindar a nuestros clientes un servicio con los mejores cánones, apoyados por talento humano altamente calificado buscando la mejora en todos nuestros procesos, con los más altos estándares de calidad dentro de una adecuada infraestructura.
- **Integridad:** Todo el equipo realiza sus actividades con rectitud y apego a los principios para contribuir a mejorar los resultados de la empresa, así como también dar una imagen de confianza a nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Todo el personal debe tener la capacidad en la toma de decisiones y asumir sus consecuencias, confirmando el desafío de satisfacer a los clientes, tanto internos como externos, teniendo la capacidad de lograrlo en tiempo, forma, cantidad y calidad, de tal modo que demuestren su habilidad de superar las expectativas iniciales.
- **Trabajo en equipo:** Cooperar en forma unificada para el logro y alcance de los objetivos planteados por un bien común para así potenciar los esfuerzos y disminuir el tiempo invertido, logrando aumentar la eficacia de los resultados.
- **Honestidad:** Actuar siempre con rectitud y veracidad, cumplir con el correcto proceder en el desempeño de los diferentes cargos de la empresa y en todos los actos, evitando así la generación de dudas y malos entendidos, así mismo asumir las consecuencias de los actos desarrollados, inclusive si estos fuesen negativos.
- **Servicio:** ofrecer un servicio de calidad con el fin de lograr un vínculo con el cliente para que este tenga muy presente la atención recibida, hacer sentir a los usuarios la tranquilidad y comodidad como si estuviesen en casa, posicionar la marca no solo por los precios competitivos sino también por ser una opción innovadora en el rubro hotelero.

5.1.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN EN EL HOTEL VISTA DE LOS VOLCANES.

Para el proyecto de Hotel Vista de los Volcanes, en específico, se realizó un análisis de la situación actual y como quedaría con una situación de mejora continua aplicando los diferentes procesos por lo que se procedió a realizar el análisis mediante el modelo de Diagnostico para la empresa MYPE, desde el punto de vista del proyecto de mejoramiento de la Calidad y productividad, este tipo de Diagnostico comprende las áreas que se verifican en el siguiente cuadro:

ÁREAS			
Organización y liderazgo	Calidad	Mercadeo	Crédito
Recursos humanos	Gestión ambiental	Comercio exterior	Innovación
Capacidad de producción	Seguridad	Contabilidad y finanzas	Sistemas de información

- a. Comparación: En este apartado se presenta un comparativo de lo que no tenía el hotel con respecto a estos procesos y lo que sugiere que puede mejora con una intervención para el futuro.

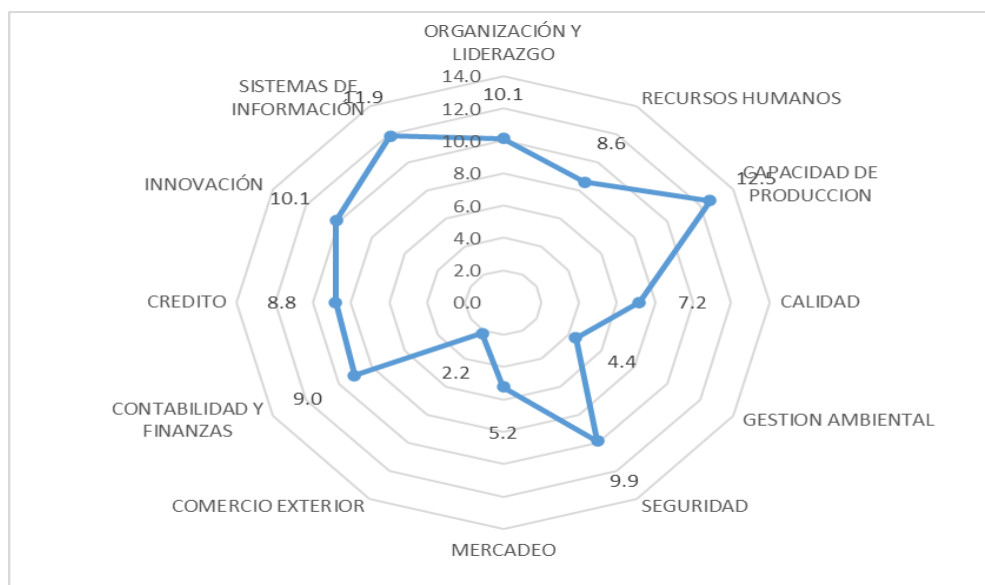


Ilustración 1 Resultados Diagnóstico inicial

Luego se realizó un análisis de los documentos con los que se cuenta en el hotel y con los que se espera que:

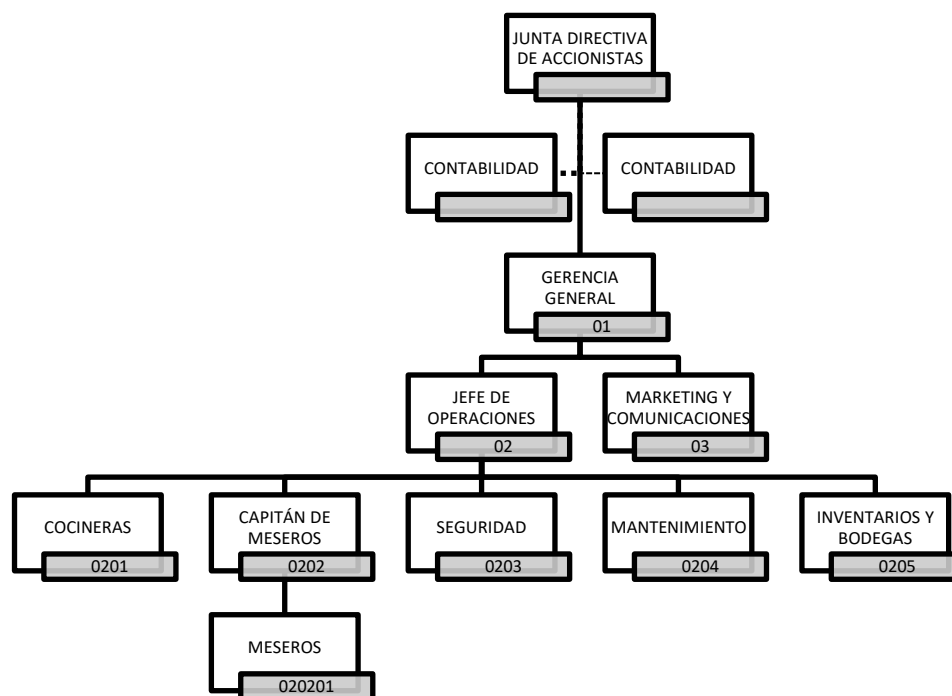
HOTEL VISTA DE LOS VOLCANES DIAGNOSTICO	NUEVO HOTEL VISTA LOS VOLCANES PROPUESTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía organizacional no definida. 2. No existe planeación estratégica del negocio 3. No existe medición del desempeño. 4. Falta de controles internos. 5. No se posee manual de puestos, reglamento interno ni manual de bienvenida. 6. Desorden en instalaciones. 7. No existe investigación de mercados 8. No hay análisis del entorno. 9. No hay mantenimiento preventivo. 10. No hay política ambiental. 11. No se conoce sobre riesgos y peligros. 12. Ventas en estado crítico. 13. Poco empoderamiento de la Gerencia. 14. No hay innovación y procesos de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de limpieza en baños y habitaciones. 2. Evaluaciones de desempeño 3. Fichas de selección de personal 4. Ordenamiento de archivo de personal 5. Indicadores de desechos 6. Evaluación de satisfacción del cliente 7. Plan de capacitación. 8. Estación de SEIRI 9. Manual de puestos 10. Reglamento Interno 11. Política Ambiental 12. Manual de Bienvenida 13. Diseño y Registro de marca 14. Plan de publicidad 15. Cuaderno de mejora continua 16. Empoderamiento del personal 17. Mascota del programa de calidad creada 18. Plan de mejora continua creado y en proceso. 19. Ordenamientos de proceso de compra y venta.

Del cuadro anterior se puede concluir que los documentos en el plan de administrativo en la gestión de operaciones el Hotel deberá elaborar todos los documentos que se sugiere sean elaborados y presentados a la gerencia, para efectos de esta investigación solo se refiere a los aspectos puntuales de un manual administrativo de calidad.

El manual de calidad propuesto se divide en los siguientes aspectos:

- Organización
- Metodología
- Estructura
- Grupos de interés
- Políticas de calidad
- Fuerzas de competencia

En el Hotel Vista de Los Volcanes actualmente laboran 9 empleados, distribuidos en 2 departamentos o áreas, como veremos en el siguiente organigrama:



Fuente: Elaboración Propia.

Para conseguir la correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad, lo ideal sería incorporar una persona Responsable de Mejora para evaluar todos los aspectos que conciernen a esta. Sin embargo, este Hotel es pequeña y el personal no puede descuidar sus actividades por lo que se sugiere que en esta función la realicen desde el área de contabilidad que para el caso contrataría un auditor externo para realizar una evaluación cada 2-3 meses.

En el organigrama se puede observar la estructura jerárquica. Es decir, el jefe de área de las operaciones y los subordinados a él, sin embargo, en la empresa se destaca mucho el trabajo en equipo y el compromiso con los clientes por lo que todos son capaces de brindar información acerca de los servicios o colaborar en otras áreas de ser necesario priorizando el bienestar de los clientes.

La estructura organizativa se ha desarrollado en función de las siguientes áreas:

- ✓ Producción: Es el área que se dedica a la elaboración de platillos y Pizzas, mediante la transformación de los insumos y materiales que son necesarios para la elaboración de los productos antes mencionados.

- ✓ Ventas/Comercialización: Es el área que se encarga directamente de la interacción con los clientes, pedidos, cobros y la elaboración de promociones.

Administración: Es el área que se encarga del suministro de los insumos, materiales y demás compras necesarias para mantener la producción además es responsable del control interno. Es en esta área en la cual se detalla el área de la Sub Gerencia y Gerencia General.

- **OBJETIVOS DEL MANUAL**

- **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo del presente manual de calidad del Hotel Vista de los Volcanes, es orientar a todos los colaboradores, a todo el recurso humano o personas vinculadas a Hotel Vista de Los Volcanes, sobre cómo establecer acciones estandarizadas dentro de los servicios ofrecidos, en los productos y la calidad del servicio brindado a los clientes.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Mejorar la calidad del servicio ofrecido a huéspedes, clientes, amigos y proveedores.
- Posicionar la empresa frente a la competencia mediante un servicio de calidad.

Este manual deberá facilitar información técnica y confidencial para los empleados y de esta manera evitar continuas consultas sobre los servicios que se ofrecen, desempeñándose de manera eficaz en las labores.

- **ESTRUCTURA DOCUMENTAL**

Toda empresa necesita herramientas metodológicas que contribuyan a la gestión de operaciones con la orientación o apego de la calidad, por ello es importante, ver diferentes mecanismos para el logro de la calidad identificando funciones principales.

La documentación del Sistema de gestión de mejora al de Hotel Vista de Los Volcanes está articulada alrededor del presente manual. Este manual de gestión de la calidad recoge la Política de Calidad y el enfoque general que se da en cada uno de los elementos de las normas de referencia.

- **ES RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA.**

- Realizar su actividad de manera que cumpla con los requisitos de las normas y procedimientos normalizados.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, posibles clientes, proveedores y toda persona vinculada a la agencia de viajes.

Se le sugiere al Hotel Vista de Los Volcanes que establezca, implemente y mantenga este sistema de gestión apropiado al alcance de sus actividades, documenta su política, sistema, programa, procedimientos, e instrucciones tanto como sea necesario para asegurar la calidad del servicio final. Se identifican 4 actividades importantes.

Vista Los Volcanes Hotel y Restaurante cuenta con los siguientes servicios:

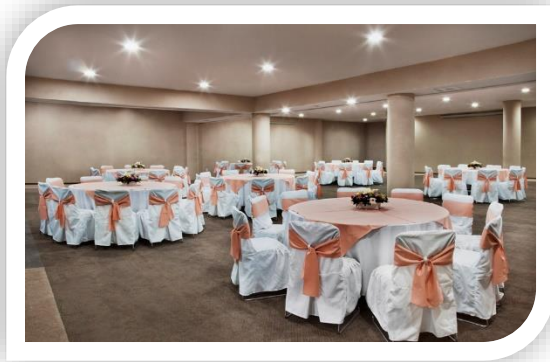
- ✓ **RESTAURANTE:** Una gran variedad de platillos a la carta, destacando las carnes rojas y blancas, diversidad de bebidas, así como también comida rápida.



- ✓ **ALOJAMIENTO:** 6 Habitaciones tipo suites (2 junior, 2 familiares y 2 ejecutivas), equipadas para un descanso placentero.



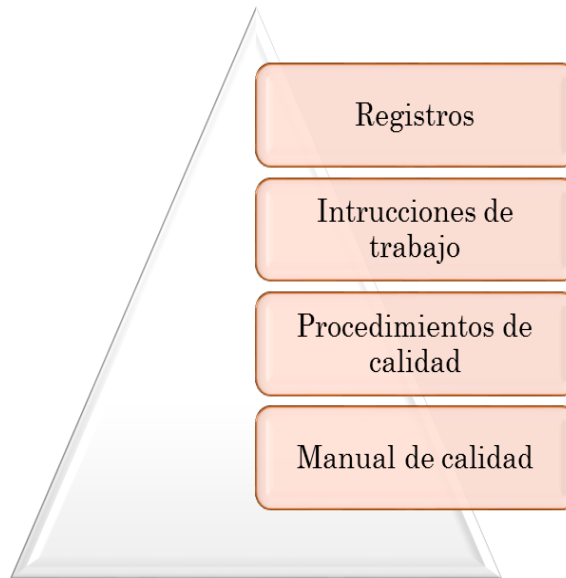
- ✓ **EVENTOS SOCIALES:** Banquetes para Bodas, 15 años, cumpleaños, Baby Shower, Bautizos, recepciones empresariales entre otros. También se ofrece servicio CATERING.



- ✓ **SALÓN DE CONFERENCIAS:** 2 salas de conferencias equipadas para recibir de 60 a 70 personas cada una, poseen salón de usos múltiples para degustación de alimentos.



El proceso para aplicar los aspectos relacionados a la mejora continua, se sugiere que deberá seguir con la siguiente estructura para que se aclare el proceso de gestión a las personas que colaboran en el hotel



- **MANUAL DE CALIDAD (M)**

En el manual se define el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Hotel Vista de Los Volcanes, su área de aplicación y engloba: la Política de Calidad, objetivos de Calidad, la organización, las responsabilidades, la identificación de procesos y sus interrelaciones.

El Manual incluye puntos que se consideran críticos, dedicados a las no conformidades, acciones correctivas, auditorías y revisiones del sistema.

- **PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD (P)**

En los procedimientos se definen los métodos de adecuación para llevar a cabo todas las actividades que afectan directamente a la Calidad del servicio dado por la Hotel y Restaurante Vista de Los Volcanes.

Se trata de los documentos que establecen el operativo general en materia de calidad: qué hay que hacer, quien lo tiene que hacer, cómo y qué ha de generar.

- **INSTRUCCIONES DE TRABAJO (I)**

Las instrucciones de trabajo son documentos para definir operaciones técnicas muy particulares: recogiendo criterios técnicos.

Para su elaboración se tiene en cuenta la legislación, la normativa aplicable o cualquier tipo de información bibliográfica o experimental, así como los requisitos generales que sean de aplicación recogidos en el Manual o en los procedimientos.

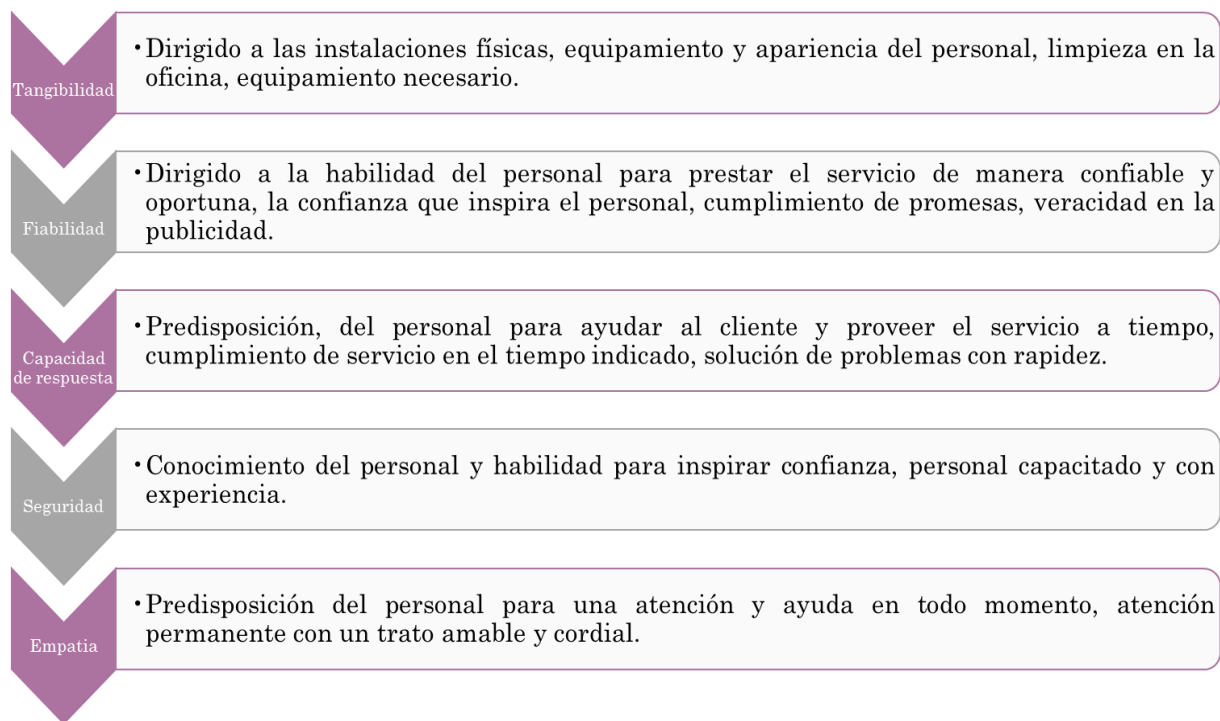
- **REGISTROS (R)**

Para la norma ISO 9001:2015 pasa a denominarse información documentada. Los registros son los documentos que evidencian, de forma objetiva la realización de las actividades que se consideran determinantes ya que se considera necesario dejar constancia de datos, resultados o responsabilidades y es por este motivo que han de ser conservados, protegidos, revisados y fácilmente recuperables.

5.1.5. MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN

Este Manual de calidad, es un documento dirigido a todas las personas vinculadas en el área de Operaciones, marketing y Comunicaciones y todos los colaboradores de apoyo al Hotel y Restaurante Vista de Los Volcanes, apostándole a la calidad como parte primordial para ser competitivos. Por ello se formulan en los criterios de calidad en la presentación del servicio/productos turísticos, capaces de satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes, por ello se ha considerados 5 elementos en la percepción de los usuarios, sobre la calidad.

ELEMENTOS:



5.1.6. POLÍTICAS DE CALIDAD

Política de calidad del Hotel y Restaurante Vista de Los Volcanes se basa por medio de sus valores de honestidad, compromiso y seguridad con los clientes con el fin de satisfacer completamente sus necesidades y expectativas. Para ello se brinda e impulsa la orientación al cliente, liderazgo y compromiso de la Gerencia y la junta directiva. Estos valores representan el pilar filosófico de la empresa.

Por tanto, la ética y la cultura de calidad son fundamental para potenciar la creación de valor de la marca y generar posicionamiento positivo en la mente de los clientes que visitan la empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes

Por lo cual se han definido los siguientes objetivos y acciones de calidad. Sin embargo, se hace del conocimiento que, dentro de las áreas de trabajo, existen normas que deben respetarse las que permitirán la generación de disciplina, colaboración de equipo, disponibilidad, buena comunicación, actitud de superación entre otros.

Si bien es cierto que existe una jerarquía, para la planificación, organización, dirección y control, cada empleado contratado por la empresa debe tener auto capacidad para resolver cualquier inconveniente dentro de su área de trabajo y aquellos que no son solucionados, deberán ser comunicados al jefe inmediato superior para su pronta solución.

1. Cuidado del cliente. Esto incluye tanto a los clientes internos como externos.

Acción	Responsable
Sistema de seguimiento y evaluación permanente de los clientes para obtener información sobre sus necesidades, la evolución de sus requerimientos, su satisfacción o su reacción ante los servicios de alojamiento, reservas, sus quejas y reclamaciones, para mejorar la relación con ellos. Y crear un mejor engagement o compromiso.	Jefe de mercadeo y Comunicaciones

2. Constante capacitación de personal.

Acción	Responsable
<p>Cada empleado debe de compartir la misma definición de calidad difundiendo esta información dentro de la organización y con los clientes para dar seguridad y confianza.</p> <p>Impulsar el servicio post venta para garantizar la fidelidad del cliente.</p> <p>El empleado deberá asistir a las capacitaciones, para mantenerse informado con el hacer diario de la empresa, esto conlleva a la obtención de información relevante, precisa y veras de nuestros productos y servicios, como formatos para</p>	<p>Gerente General</p> <p>Jefe de Operaciones</p>

Acción	Responsable
<p>presupuestos, cotizaciones, check- in, contratos, ventas, organización de eventos, facturación, precios, mercadeo, atención al cliente, etc.</p> <p>La gerencia deberá contar con manual de inducción del personal y también con un manual de perfil de puestos, los cuales deben ser revisados, modificados según las necesidades y exigencias cambiantes del sistema operacional de la empresa como resultados</p>	

3. Mejora continua con la organización

Acción	Responsable
<p>Participación activa de todo el personal en la mejora continua para tomar las mejores decisiones dándole poder, autonomía e iniciativas en cada decisión. Por ello la formación de cada persona en cuanto a habilidades blandas y duras son esenciales. Como las prácticas y métodos organizativos de la calidad en cada proceso. La innovación, optimizar los recursos, el respeto con el medio ambiente con lleva a la satisfacción y concientización del cliente. Además, se mejoran las actividades de la organización.</p>	<p>Gerente general</p>

4. Motivación y compromiso de calidad con el empleado.

Acción	Responsable
<p>Desarrollar el compromiso con la misión, objetivos y los valores de la organización. Siendo una responsabilidad compartida de calidad con los empleados y los clientes. La constante formación y talleres motivacionales contribuyen a que los empleados realicen bien su trabajo y aporten a la mejora continua y satisfacción del cliente.</p> <p>Proyectar una imagen de responsabilidad, seriedad y de compromiso de la empresa por medio de la funcionabilidad de la estructura organizativa y su manual de funcionamiento hacia las organizaciones públicas o privadas sean estas nacionales o internacionales, así como con todo el entorno económico y social en el cual está inmersa</p> <p>Fomentar el respeto, cultura de responsabilidad y autoridad por medio de la definición y aceptación de las dependencias y supervisión en cada una de las unidades y puestos de trabajo</p>	<p>Gerente general jefe de Operaciones Jefe de mercadeo.</p>

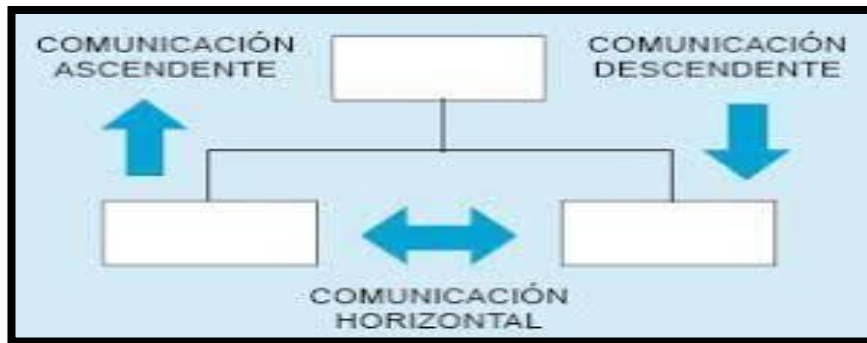
5. Evaluación de procesos en el trabajo

Acción	Responsable
Inspeccionar cada proceso y descubrir la causa del porque los errores de los empleados o los conflictos laborales que han ocasionado la falta de colaboración de los trabajadores. De esta manera se tiene un mejor control y comunicación para eliminar los errores en cada proceso.	Gerente general

- DIFUSIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD

De acuerdo a las normas ISO 9001 se establece lo siguiente:

- La mejora continua en la implementación y mantenimiento del SGC y especialmente a conseguir la satisfacción del cliente en el cumplimiento de sus requisitos. Fomentando la participación de todos los empleados en la implementación y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. Tomando en cuenta que los empleados son más productivos cuando los directivos de la empresa los involucran para la toma de decisiones. Hotel y Restaurante Vista de Los Volcanes es una pequeña empresa y por ello es factible implementar esta política.
- Potencializar el liderazgo de la junta directiva y la gerencia mediante su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad. Cuando surge un problema de calidad rápidamente se encuentra el error. Por ejemplo, errores al momento de reservar por si hay fallas en la plataforma. El Gerente debe tener el control y mantenimiento del software.
- La comunicación dentro de la organización. Conseguir una comunicación ascendente, descendente y lateral efectiva. Con esto se busca un mejor ambiente laboral y eficacia en el trabajo.



Fuente: Elaboración Propia

La satisfacción del cliente en Hotel y Restaurante Vista de Los Volcanes es el principal objetivo por tanto ofrecer productos y servicios que cumplan con sus expectativas desde el talento humano, como la calidad en cada producto y servicio. Para alcanzar esto se debe de mantener un equipo motivado y comprometido con lo que hace y para quien lo hace. La empresa Hotel y Restaurante Vista de los Volcanes se desempeña dentro de un marco legal que la rige y cuenta con un sistema de gestión de la calidad que le permite la mejora continua y haciendo uso de tecnología de vanguardia.

5.1.7. SISTEMA DE CALIDAD

- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La calidad es definida como el “conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” también se entiende como sinónimo de superioridad o excelencia. Teniendo esta definición de calidad presente, podemos hacer distinciones entre:

- ✓ Control de calidad: a través de una inspección o de determinados exámenes se verifican las propiedades del producto para que este sea satisfactorio.
- ✓ Gestión de la calidad: define las directrices a seguir en materia de política de calidad de una organización, con competencias en planificación, recursos o procesos.

- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

Recoge una serie de normas y estándares que deben cumplirse. La norma ISO 9001:2015 se ocupa de establecer los requisitos para certificar que una empresa cuenta con un sistema de calidad conforme a los estándares que se contemplan.

Con estas normas se establece el procedimiento bajo el cual se ha de llevar a cabo la actividad productiva de la empresa, definiendo la estructura organizativa, los procedimientos que se van a llevar a cabo o los recursos que se deben emplear.

El objetivo de cumplir estos estándares de calidad fijados es poder asegurar que el resultado final va a ser el mejor para los clientes, a la vez que se simplifican los procesos durante la producción.

¿Cómo implantar el Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos ISO 9001:2015?

Según Yáñez (2008), básicamente se deben seguir los siguientes 6 pasos:

1. Información: es necesario tener conocimiento de la norma ISO 9000 e ISO 9001 para implementarla en nuestra empresa.
2. Planificación: Cada proceso comienza con un plan. Deberemos hacer un perfil de nuestro plan y preparar un programa de implementación.
3. Desarrollo: La norma ISO 9001 requiere una documentación de nuestro sistema de gestión de calidad por lo que será necesario desarrollar un manual de calidad, así como los procedimientos requeridos para el sistema.
4. Capacitación: Todos los empleados deberán estar capacitados para trabajar y cumplir con la norma ISO 9001 y según los requerimientos del sistema implantado.

5. Auditorías internas: Es necesario demostrar que el sistema es eficaz. Deberemos implementar nuestro sistema de gestión de calidad con los requerimientos de la norma ISO 9001 mediante auditorías internas para lo que se deberá formar y capacitar un equipo auditor interno.

6. Auditoría de registro: Habrá que contratar a un auditor de registro que realice una auditoría externa. Una vez realizada, el registro estará completado. Se debe solicitar ya que es muy beneficioso la certificación del Sistema de Gestión de Calidad a una empresa certificadora.

La gestión de operaciones se caracteriza por tener procesos en las diferentes áreas que componen un hotel y un Restaurante, una de las formas de contribuir con una mejor gestión y que este estandarizada para todas las áreas.

Un sistema de gestión de la calidad buscará:

1. Satisfacción del cliente: Cumplir las expectativas del cliente. Todo el proceso está orientado hacia él.
2. Obtención de nuevos clientes: el cumplimiento de los estándares que un sistema de gestión de la calidad determina, da seguridad ante clientes potenciales. La captación de nuevos clientes se debe a la buena imagen que proyecta el hecho de que una empresa ofrezca bienes o servicios de calidad.
3. Mejora en la organización de los procesos de la empresa: los procesos que se llevan a cabo siguen estándares que aseguran que se están cumpliendo las normas de un proceso optimizado.
4. Diferenciación de la competencia: El hecho de contar con un sistema de gestión de la calidad certificado proyecta una imagen positiva ante los clientes potenciales que hace que la empresa prevalezca frente a otras.

5. Reducción de costes sin que afecten a la calidad: Se trata de optimizar el proceso y eliminar costes superfluos de tiempo o recursos.

6. Cumplimiento de requisitos de la Administración pública: contar con la certificación en las normas ISO es un requisito para entrar en cualquier concurso de la Administración Pública sin el cual no se puede optar a participar en él.

5.1.8. METODOLOGÍA EMPLEADA

La metodología a emplear en Hotel Vista de Los Volcanes está dividida en 2 etapas, estas son:

- ETAPA 1: ELABORACIÓN DE MANUAL DE PROCESOS

La elaboración del Manual de Procesos tiene por objeto describir de forma general el sistema de gestión de calidad que se querría implementar en Hotel y Restaurante Vista de Los Volcanes e incluir información documentada básica sobre el sistema, como:

- ✓ Campo de aplicación.
- ✓ Grupos de interés.
- ✓ Identificación del contexto.

- CAMPO DE APLICACIÓN

El propósito principal de este paso es construir fundamentos, procesos y técnicas que ayuden a que, Vista Los Volcanes Hotel y Restaurante, logre una muy buena posición en el rubro turístico, expandiendo así su nivel y por ende atraer a más clientes.

De igual manera se pretende aumentar el conocimiento de los colaboradores para que puedan realizar sus actividades de una mejor manera y así brindar mejores servicios.

A continuación, se describen las actividades a realizar por cada área de trabajo del Hotel y Restaurante Vista de Los Volcanes:

Actividades a realizar para la puesta en marcha del plan de trabajo

Para Restaurante

- ✓ Implementar las Normas Salvadoreñas para restaurantes y establecimientos gastronómicos similares.
- ✓ Realizar una lista de orden y aseo para la limpieza de pisos, mesas, mantelería, vidrios y espejos.
 - ☞ Revisar periódicamente que se esté cumpliendo con dicha lista.
- ✓ Implementar el tipo de servicio “Tipo Americano”, a lo hora de atender a los comensales.
 - ☞ Hacer con todos los colaboradores talleres prácticos para el aprendizaje de este
 - ☞ Enviar a los compañeros a capacitaciones referidas al tema
- ✓ Para cocina incrementar los conocimientos culinarios de las compañeras.
 - ☞ Enviar a los compañeros a capacitaciones referidas al área
- ✓ Tratar de asociarse con instituciones que se desarrollan en el ámbito restaurantero, por ejemplo: ARES (Asociación de Restaurantes de El Salvador), APAC (Academia Panamericana de Arte Culinario, entre otras.

- ✓ Para los eventos incluir 3 tiempos de comida (entrada, plato fuerte y postre)
- ✓ Implementar un tipo de menú diferente
- ✓ Realizar un sondeo de la competencia
- ✓ Realizar una medición del desempeño de todos los colaboradores de todas las áreas

Para Alojamiento

- ✓ Implementar las Normas Salvadoreñas de calidad turística de servicios para pequeños y medianos hoteles, hostales y aparta hoteles”,
- ✓ Incluir nuevas tendencias para doblaje de toallas, montaje de camas, y decoración de habitaciones.
- ✓ Desarrollar un taller de como tienen que hacerse la limpieza en las habitaciones.
- ✓ Crear Check list de todo que se limpió en la rutina diaria.
- ✓ Desarrollar el procedimiento adecuado para bajar la ropa sucia de las habitaciones.
- ✓ Desarrollar la calendarización para pasar encuestas sobre la satisfacción de los clientes.

Para Recepción

- ✓ Crear un listado de reservaciones.
- ✓ Crear un Rack numérico para la colocación de llaves y la disponibilidad de habitaciones.
- ✓ Crear archivo de clientes frecuentes.

- ✓ Enviar correos electrónicos, mensajes por WhatsApp, Facebook y otras redes a los clientes para crear fidelidad.

Identificación del Contexto y Grupos de Interés

- Variables sociales: la ubicación en la que se encuentra la empresa tiene amplio mercado potencial ya que en la zona occidental y específicamente la ruta de las flores se ven muchos turistas y que viajan por negocios o por placer, y aunque encontramos varios lugares donde puedan comer o alojarse, Nadie ofrece las características del hotel esto permite abarcar una gran cantidad de clientes que antes no pernoctaban en la zona.
- Variables tecnológicas: el entorno en el que el mundo y la economía se encuentra a raíz de la emergencia sanitaria por el COVID19 actualmente demanda mucha tecnología y los clientes a su vez esperan encontrar información precisa y de manera fácil buscando en sus navegadores, por lo que estamos en todas las redes sociales, además de contar con página web y los colaboradores de comunicación e informática del área de mercadeo deberían estar trabajando en una app para estar a la mano de todos.
- Variables económicas: conocemos la situación económica del país, se sabe que muchas empresas están pasando por una mala racha, principalmente en la industria hotelera, se espera que este plan contribuya a mejorar los servicios y la confianza cuando se aperture la economía y se abra el aeropuerto a los vuelos internacionales. Además, se cuenta con el apoyo de algunas instituciones de gobierno que nos han dado solución para reiniciar la actividad turística, y evaluar cuales opciones son las más favorables y así ofrecer siempre servicios de alta calidad a un precio justo.

- ETAPA 2: GESTIÓN POR PROCESOS

APLICACIÓN DE LAS 5'S

Para este apartado se identificó los procesos y la secuenciación de los mismos aplicando las 5'S, las cuales el ministerio de industria de la república argentina las definen como:

- ✓ Es el conjunto de actividades que se desarrollan sobre los hábitos y el comportamiento de las personas, siendo el principal objetivo, impulsar la formación de “Equipos de Trabajo” a través de los cuales se mejora la calidad, productividad y seguridad.

Método desarrollado en Japón, orientado a eliminar las “perdidas” de tiempo, esfuerzos y otros recursos. Se basa en comprender y aplicar conceptos simples, con la participación de “todos”. La aplicación de este proceso se logra con los siguientes objetivos.

- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo.
- ✓ Lograr áreas más seguras para personas y productos.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Reducir desperdicios. Mejorar el uso de recursos.
- ✓ Estimular los buenos hábitos y criterios del personal.

¿Por qué se llaman 5S?



Seiri: significa “seleccione y descarte”. Tiene como propósito para mejorar las condiciones de trabajo, eliminando obstáculos, en los pasillos, artículos innecesarios debajo de escaleras, control de plagas. Evitas ser interrumpido por cosas innecesarias (por ejemplo, lapiceros sin tinta dentro de las gavetas o porta lápices) y promover un proceso amigable con el ambiente.

Seiton: significa “acomode, ordene”. Tiene como propósito; prevenir las pérdidas de tiempo, en actividades de búsqueda de transporte de objetos, asegurarse de lo que entra primero sale primero como base de la prevención y hace el flujo de los procesos estables y fáciles de trabajar.

Seiso: significa limpieza profunda. Tiene como propósito facilitar la elaboración de productos o servicios de calidad y hacer del lugar de trabajo seguro y confiable

Seiketsu: significa mejoramiento continuo en los espacios físicos, procedimientos y en el conocimiento profesional.

Shitsuke: significa “disciplina y autonomía” y tiene como propósito, hacer a las personas más disciplinadas y con buenos modales, además de conocer los talentos que tiene cada uno de los colaboradores que puedan ayudar en su crecimiento persona y de la empresa y finalmente

permite realizar auditorías de mejora dentro de la empresa para conocer los puntos débiles a mejorar.

Para el caso de estudio del hotel vista de los volcanes se elaboró un procedimiento que como propuesta solo se trabajó en 3 de las 5 ´S siguiendo el proceso que se describe a continuación:

1. Preparativos.

- ✓ Reunión con la gerencia
- ✓ Toma de fotografías
- ✓ Diagnostico
- ✓ Capacitaciones

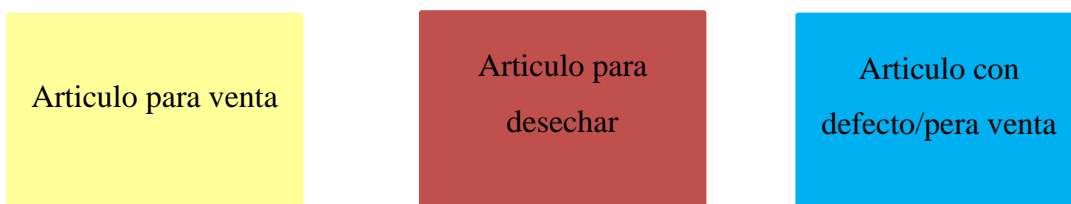
2. Crear Comité de mejora continua: el objetivo de este comité será la promover las herramientas necesarias para los equipos de mejora continua y el cumplimiento de las tareas asignadas. Con las siguientes tareas:

- ✓ Administrar
- ✓ Promocionar
- ✓ Planear
- ✓ Coordinar
- ✓ Monitorear

Como propuesta se presentan a continuación los procesos sugeridos para el hotel. Con la ayuda de los colaboradores y la gerencia, se espera que se proceda a realizar las tareas designadas en cada área y el seguimiento será efectuado por el comité creado para este proceso.

PROCEDIMIENTOS PARA SEIRI

- 1- Todos los colaboradores deberán identificar en su área de trabajo cuales son los artículos, accesorios y equipos que son útiles, los que se usan con frecuencia alta, media o baja y seleccionarlos para su posterior almacenaje.
- 2- Se deberán clasificar todos estos artículos y los que resulten defectuosos o los que se utilicen con menor frecuencia para almacenarlos en las bodegas correspondientes o en la “estación de seiri” para luego ser clasificado con su respectiva tarjeta.



- 3- Los artículos “Para Venta”, se les colocaran los precios de acuerdo a su valor inicial, depreciación y estado.
- 4- Los artículos “para desechar” serán descartados de los inventarios y se sacaran de las instalaciones para ser depositados en lugares donde corresponden.
- 5- Los artículos “con defecto” se colocarán los precios de acuerdo al estado.
- 6- Se realizará un archivo en el cual se llevará el control de todos los artículos antes mencionados y respectivo fin.

PROCEDIMIENTOS PARA SEISO

- 1- Todos los colabores/as deben integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
- 2- Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento. “Yo ensucio, limpio de inmediato”

- 3- El trabajo de limpieza deberá ser en todas las áreas y cada colaborador/a es responsables de sus equipos.
- 4- Se debe elevar la limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.
- 5- El mantenimiento reduce el riesgo de accidentes laborales
- 6- Se incrementa la vida útil de los equipos, eso a su vez hará que los colaboradores mejoren su bienestar físico y mental.
- 7- Evitar despilfarro de energía y agua. Todos los colaboradores/as son encargados de reportar fugas de estos.
- 8- Se deben hacer talleres para sociabilizar entre los compañeros lo posibles riesgos y peligros que puedan ocasionar accidentes en las áreas de trabajo.

PROCEDIMIENTOS PARA SEITON

Acomodar

- Cuando se utilice las herramientas, utensilios y otros artículos se deberán acomodar posteriormente cada uno en su lugar según su etiqueta.
- Cuando las etiquetas se deterioren, deberán ser reemplazadas y acondicionadas nuevamente de inmediato.
- Es obligación de todos los colaboradores acomodar su área de trabajo.

Ordenar

- Todos los colaboradores deberán ordenar su área de trabajo antes de iniciar la jornada y al terminarla
- El ingreso de nuevos productos será ordenado de la siguiente manera: viñeta color roja (productos con más tiempo de ingreso y que están listos para ser vendidos), viñeta color verde (productos de nuevo ingreso, en espera de ser vendidos)

Producto de nuevo ingreso
(en espera para ser vendido)

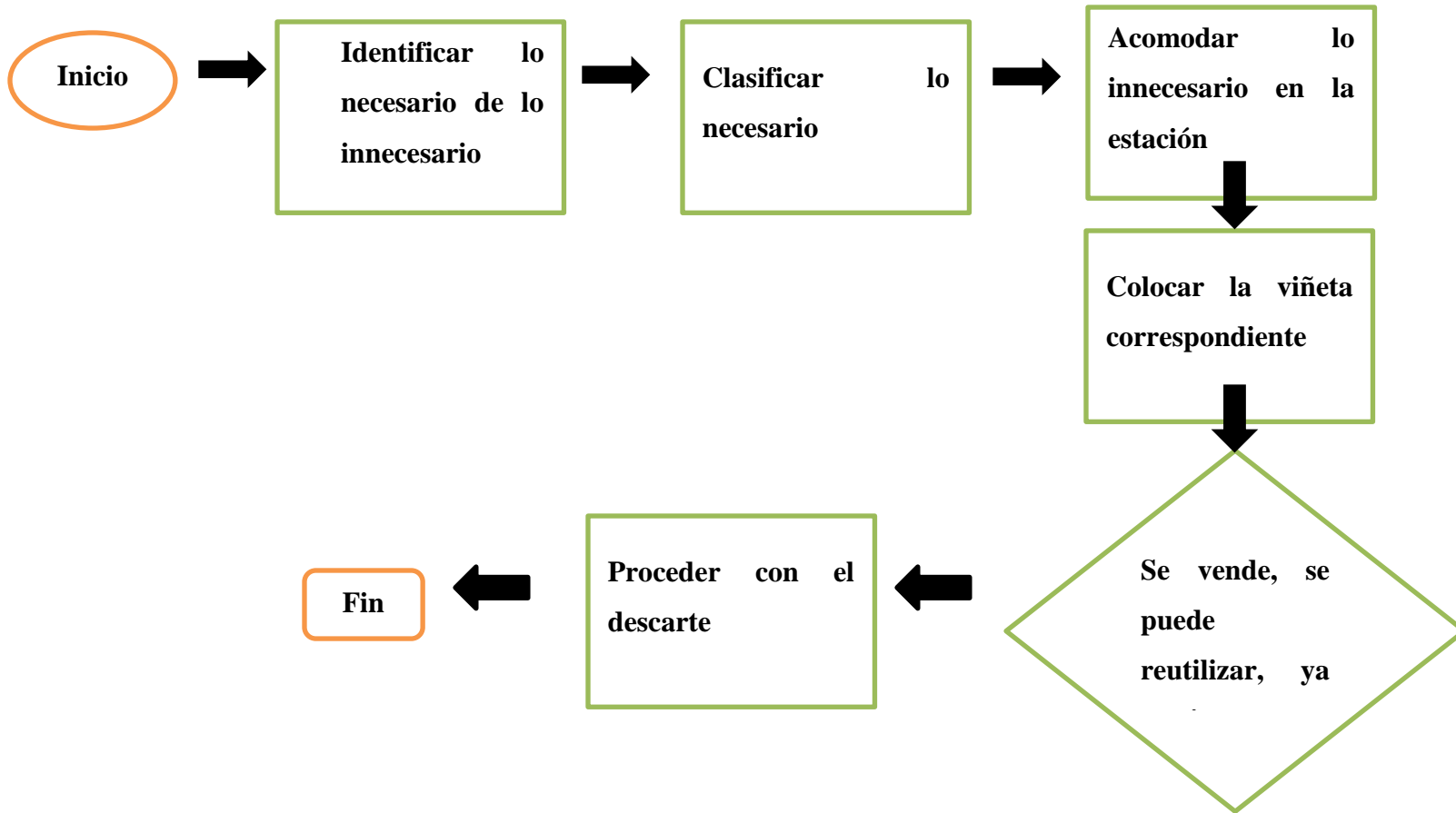
Producto listo para ser
vendido

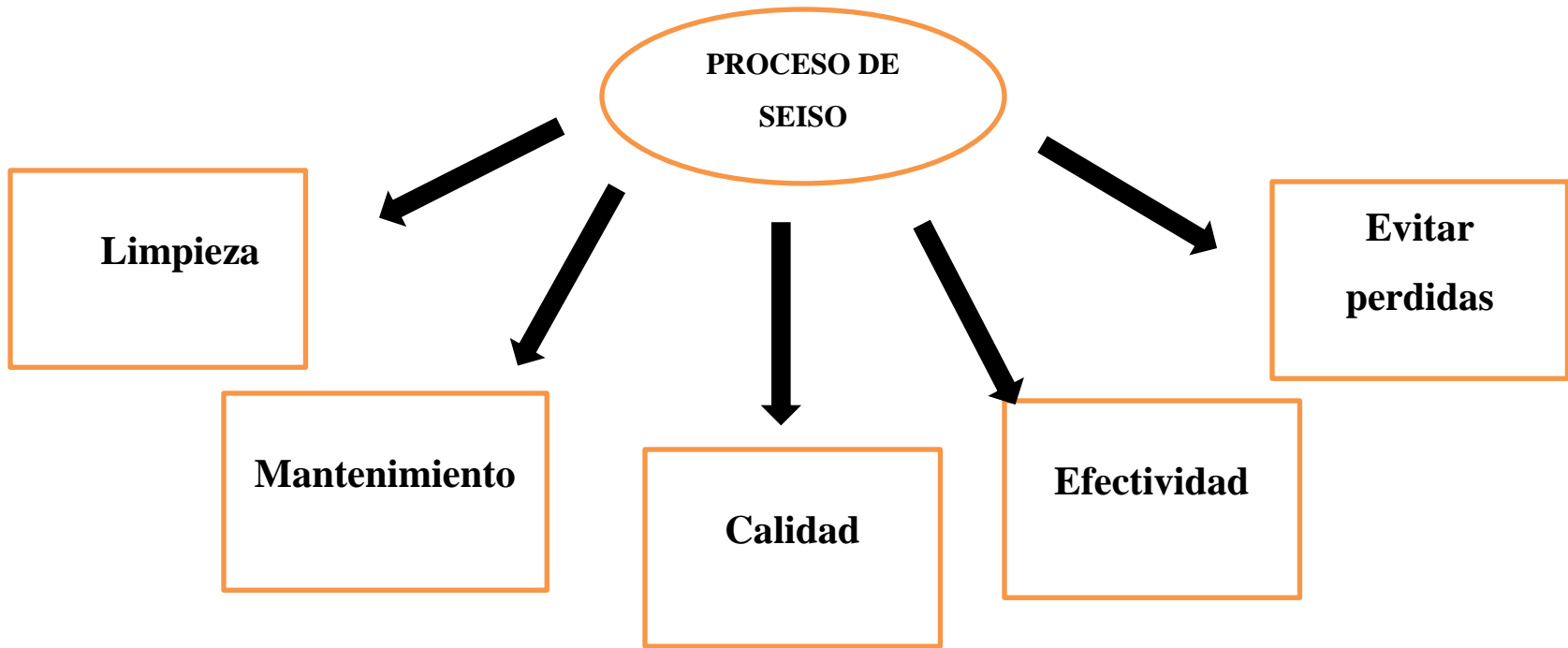
CONTROL VISUAL

Cuando se tienen ordenado es más fácil encontrar lo que se busca, reduce el tiempo de búsqueda y es más accesible, por tal razón todos los colaboradores/as tienen la obligación de:

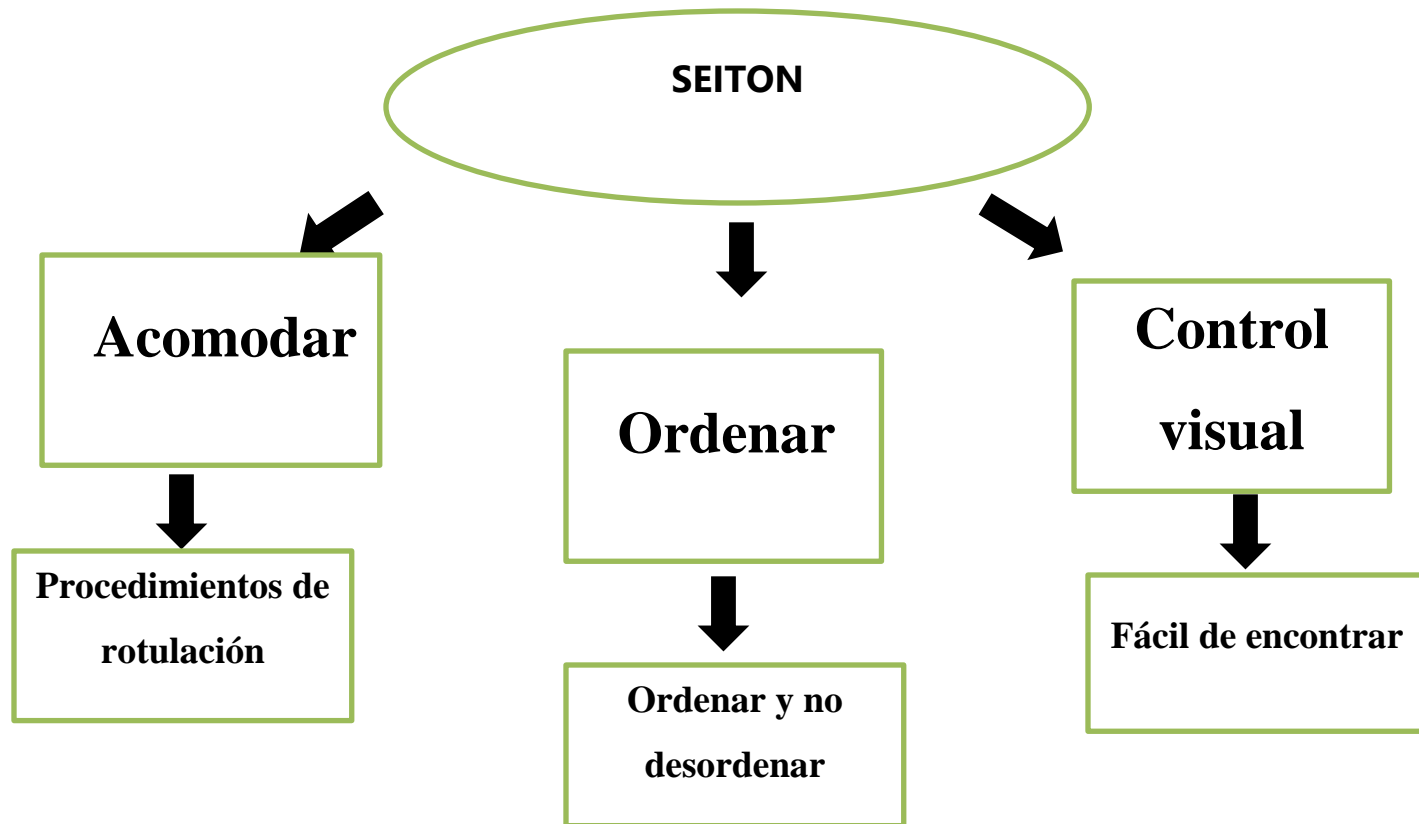
- 1- Tener siempre visibles las etiquetas y viñetas
- 2- Cambiarlas cuando sea necesario
- 3- Colocar los productos en las etiquetas correspondientes

PROCESO DE SEIRI





+



CONCLUSIONES

Es importante que toda empresa cuente con un plan administrativo que le permita a la gerencia cumplir con los requisitos organizacionales, enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Al ser incluido todo el personal de la organización, ellos tendrán en cuenta hacia dónde quieren ir y estarán comprometidos con seguir ese camino. Las conclusiones más relevantes obtenidas de esta investigación son las siguientes:

1. De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa Hotel Vista de los Volcanes se puede observar que la organización carece de un direccionamiento estratégico ya que de acuerdo a la encuesta y la guía de observación realizada al personal que labora en la empresa, se verificó que la empresa no ha implementado cambios significativos en lo referente a su gestión administrativa y no cuenta con un organigrama organizacional que defina los niveles jerárquicos de cada área.
2. La empresa posee una deficiente gestión administrativa, esto debido a que la empresa es dirigida por administradores empíricos que no han definido una misión, visión, ni objetivos de manera explícita que le permita establecer un marco de referencia en el desarrollo de su actividad, así como definir el futuro de la empresa, sumándose a ello no se cuenta con un documento donde se especifiquen en forma clara las funciones, tareas y responsabilidades que el personal debe ejecutar en su trabajo; lo cual impide sentar un precedente de responsabilidad y seguridad del trabajo que realiza.
3. Los directivos no evalúan periódicamente el desempeño de los trabajadores, esta situación impide determinar el nivel de eficiencia con el que opera esta empresa.
4. La empresa no cuenta con programas de capacitación que genere apoyo en el desempeño del personal y de reconocimiento de incentivos que motiven al personal.

5. No se da la supervisión necesaria al trabajo que realizan los empleados.
6. La fuerza laboral tiene desconocimiento de las funciones esto representa una amenaza debido a que la empresa no posee un manual de funciones para los distintos cargos.
7. La empresa no cuenta con estrategias focalizadas a expandir el mercado, a mejorar la predisposición del personal y elevar la satisfacción de los clientes.
8. En la observación que se le realizó al personal de la empresa, se pudo apreciar que hay un clima organizacional agradable ya que hay un ambiente de compañerismo, respeto mutuo´
9. La empresa no cuenta con un plan de promoción y publicidad lo que limita la difusión y conocimiento de sus productos turísticos al mercado salvadoreño.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario elaborar elementos de planeación tales como misión, visión, valores,
2. Objetivos, estrategias, políticas, etc., para que mejorar la gestión administrativa en la empresa Hotel y Restaurante Vista de los volcanes.
3. Generar planes tácticos, con el fin de ayudar a instrumentar los planes estratégicos. Es necesario evaluar el cumplimiento de estos planes.
4. Elaborar un instrumento de descripción de funciones para cada puesto con el propósito los empleados las cumplan con sus actividades.
5. Se recomienda realizar una mejor supervisión del trabajo que realizan los empleados mediante tutorías personalizadas a fin de lograr calidad en los servicios para los clientes. ´
6. Para el cumplimiento de las metas es vital que la empresa incentive al recurso humano, a través de crear programas de capacitación y planes de beneficios para todas las áreas de la empresa de manera que impulsen la motivación y el buen desempeño en los puestos de trabajo y de tal manera que contribuya al desarrollo personal y profesional de los empleados.
7. El aplicar una adecuada política de capacitación es de gran importancia para la empresa, ya que estos resultados se verán reflejados en el funcionamiento organizacional y en el servicio de calidad a los clientes.
8. Se recomienda realizar una mayor publicidad de los productos que ofrece la empresa, a través de la Red Nacional de Turismo y otros organismos, así como la participación en redes de turismo de la ruta de las flores para captar a los clientes que ya poseen en las redes
9. Tener mentalizado que el cliente es el pilar más grande para la empresa, por tal motivo atraer y fidelizar clientes debe ser el reto principal de la empresa.

10. Hacer uso de un software o la elaboración de un sistema usando Excel para el control de inventarios, que le permita a la empresa tener la información exacta de cómo y cuándo rotaron los inventarios. Principalmente en el área de cocina.

11. Mantener una imagen institucional que genere interés en los usuarios.

12. La empresa Hotel y Restaurante vista de los volcanes debe poner en práctica, una herramienta (indicadores) a través utilizando herramientas a la calidad o a la mejora continua para monitorear el desempeño de la empresa lo que le permitirá tomar decisiones basados en información real.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. Reyes Ponce. (2002). *Administracion de Empresas Teoria y Práctica*.
- Bastar, S. G. (2012). *Metodologia de la Investigacion*.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodologia de la Investigacion para Administracion, Economia, Humanidades y Ciencias Sociales*. Mexico: Pearson.
- Cardona, Ramírez. (2007). Fundamentos de la Administración. En R. Cardona, *Fundamentos de la Administración* (pág. 41). Bogota: Eco Ediciones.
- Censos, D. G. (s.f.). Division Encuestas Economicas. *Censos, Direccion General de Estadisticas y*.
- Charles y Jones Gareth. (1998). *Administracion Estrategica* (3 ed., Vol. 3). McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Administracion de Recursos Humanos* (Vol. 5). Colombia, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administracion*. McGraw-Hill.
- Couler, Stephen P. Robbins y Mary. (2005). *Administracion*.
- David Fred. (1990). *La Gerencia Estratégica*. Santa Fe Bogota: Legis. .
- David Fred R. (1990). *Conceptos de Administracion Estrategica*. McGraw Hill.
- Farmaceutico, J. d. (2001-2002). *Manual del Ejercicio Profesional Quimico Farmaceutico*.
- Freeman, James A.F Stoner y R.Edward. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Goldtein Leonard. (1999). *Formulación Estregica*. Colombia: McGraw Hill.
- Gómez Ceja, Guillermo. (1994). *Planeación y Organización de Empresas* (8 ed., Vol. 8). México: Mc Graw Hill.
- Gomez, Humberto Serna. (2008). *Planificación y Gestión Estratégica*. 3Reditores.
- H. Salvador Mercado. (s.f.). *Administración de Pequeñas y Medianas E mpresas*. Public ADM Contab Jurid.

- Hernández Sampieri, R. (2015). *Metodología de la investigación 3 edición*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Humberto Serna Gómez. (2003). *Gerencia Estratégica*. 3R. editores.
- John M. Ivancevich . (1997).
- Koontz, y Heinz Weihrich. (2012). Administración una Perspectiva Global. En y. H. Koontz, *Administración una Perspectiva Global* (14 ed., Vol. 14, pág. 30). Mexico, Mexico: Mc.Graw Hill.
- Ley de Medicamentos. (2012). Ley de Medicamentos. En D. O. 94.
- Medina de Leon, A. (enero de 2003). <https://www.researchgate.net>. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>.
- Meyer, Dr. Carlos Infante. (noviembre 2003). *Historia de la Medicina en El Salvador* (Vol. 3 edición).
- Peraza Emma, A. A. (2015). *Modelo de Gestion de la calidad para hoteles y Restaurantes* . Santa Ana.
- Reyes Ponce, Agustin . (2004). *Administración Moderna*. mexico: Limusa.
- Reyes Ponce, Agustin. (2004). Administracio de Empresas teoría y práctica. En A. Reyes Ponce, *Administracio de Empresas teoría y práctica* (pág. 28). Mexico: Limusa S.A de C.v.
- Serrano Ramírez, Americo Alexis. (2011). Administración I y II. En A. A. Serrano Ramírez, *Administración I y II* (pág. 28).
- Steiner George A. (1996). *Planeacion Estratégica:Lo que todo director debe saber, una guia paso a paso*. México: Continental.
- Stephen, P. Robbins y Mary Coulter. (2005). Administracion. En P. R. Stephen, *Administracion* (pág. 7). Mexico, mexico: Pearson.
- Tomas S. Bateman, y Scott A. Snell. (2009). *Aministracion, Liderazgo y Colaboracion en un Mundo Competitivo*. México: McGraw Hill.
- Werther, Jr, William B. y Keith Davis. (2000). *Administracion de personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE



ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA HOTEL
VISTA DE LOS VOLCANES

Objetivo: Recolectar información del personal que labora dentro de la empresa Hotel vista de los Volcanes S.A de C.V, sobre el funcionamiento administrativo con el fin de ofrecer un plan de mejoras continua en la gestión de operaciones de la empresa por medio de la propuesta de un plan administrativo.

Indicación: Marque con una X la respuesta según su criterio sea la más acertado.

1. Sexo

a. Femenino _____ b. Masculino _____

2. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa Hotel Vista de los Volcanes?

a. Menos de un año _____ c. 3-5 años _____
b. 1-2 años _____

3. ¿Qué importancia le concede usted a la planeación en la empresa?

a. Totalmente Importante _____ d. Poco importante. _____
b. Muy importante. _____ e. Nada importante. _____
c. Importante. _____

4. ¿Tiene Ud. conocimientos sobre los planes, que se elaboran en la Empresa?
- a. Si _____ b. No _____
5. ¿Participa en la elaboración de planes desarrollados en la empresa?
- a. Si _____ b. No _____
6. ¿Conoce lo que es un plan administrativo de gestión y mejora continua?
- a. Si _____ b. No _____
7. ¿La empresa Hotel Vista de los volcanes cuenta con un plan de gestión y mejora continua?
- a. Si _____ b. No _____
8. ¿Conoce usted la Misión y la Visión de la empresa Hotel Vista de los Volcanes?
- a. Si _____ b. No _____
9. ¿Con cuáles de los siguientes elementos de la administración cuenta la empresa?
- | | | | | | |
|-----------|-------|---------------|-------|--------------|-------|
| Misión | _____ | Estrategias | _____ | Normas | _____ |
| Visión | _____ | Políticas | _____ | Presupuestos | _____ |
| Valores | _____ | Procedimiento | _____ | | |
| Objetivos | _____ | Reglas | _____ | | |
10. ¿Conoce Usted el organigrama funcional de la empresa?
- a. Si _____ b. No _____
11. ¿Conoce y tiene por escrito las funciones que realiza de acuerdo a su puesto de trabajo?
- a. Si _____ b. No _____
12. ¿Con que frecuencia supervisan su desempeño?
- a. Siempre _____ b. algunas veces _____ c. Nunca _____

13. ¿En alguna ocasión ha recibido capacitación referente a su área de trabajo?

- a. Si _____ b. No _____

14. ¿Cuál es la forma en que la Gerencia comunica las órdenes?

- a. Memorando _____ c. Teléfono _____
b. Personalmente _____ d. Mandos intermedios _____

15. ¿Cómo considera que es la comunicación en la Empresa?

- Excelente _____ Regular _____
Muy buena _____ Deficiente _____
Buena _____

16. ¿En la empresa Hotel Vista de los Volcanes, se propicia entre sus colaboradores un clima de comunicación armonioso y dinámico?

- a. Si _____ b. No _____

17. ¿Consideras usted que existe una buena organización dentro de la empresa?

- a. Si _____ b. No _____

18. ¿Qué tipo de líder considera al Gerente de la empresa Hotel Vista de los Volcanes?

- a. Democrático _____ b. Situacional _____

19. De los siguientes incentivos ¿Cuáles le proporciona la empresa Hotel Vista de los Volcanes?

- Capacitaciones _____ Buen ambiente de trabajo _____
Estabilidad laboral _____ Ninguno _____
Bonificaciones _____ Todos _____

20. ¿Se siente motivado de ser un colaborador de la Empresa Hotel Vista de los Volcanes?

- a. Si _____ b. No _____

21. ¿Existe un esfuerzo de parte de los directivos por mantener motivado al personal que labora en la empresa?

a. Si _____

b. No _____

22. ¿La empresa cuenta con estrategias administrativas, financieras y comerciales para ser más competitiva?

a. Si _____

b. No _____

23. ¿La empresa Hotel Vista de los Volcanes hace un análisis de sus clientes potenciales?

a. Si _____

b. No _____

GUIA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: Observar y registrar detalladamente las cada uno de los aspectos siguientes de la empresa Hotel Vista de los Volcanes para determinar la situación actual en la que se encuentra y así poder dar una solución adecuada a las necesidades de esta.

CRITERIOS				
Nº	ASPECTOS A OBSERVAR	EXISTENCIA		REGISTRO DE LA OBSERVACION
		SI	NO	
1	La empresa Vista de los volcanes cuenta con un organigrama organizacional.		✓	No posee una estructura organizativa, donde se dividan los roles que tienen que desarrollar los integrantes de la empresa.
2	la empresa Hotel Vista de los Volcanes tiene establecida la misión y la visión		✓	La empresa no tiene definida su identidad corporativa que ayude a establecer la personalidad y el carácter de la misma, ni tampoco cuenta con un rumbo de dirección hacia el futuro.
3	La empresa tiene objetivos planteados y los comunica a sus empleados.		✓	No tiene planteada la situación desea que la empresa quiere lograr, no hay comunicación de los objetivos porque no hay integración empresarial.
4	Cuenta la empresa Hotel Vista de los Volcanes con un manual de puestos de trabajo.		✓	No cuenta con un documento donde estén establecidas de manera lógica y ordenada las actividades que van a regir el funcionamiento de la empresa.
5	Han establecido los directivos estrategias que ayuden a la planificación, ejecución, evaluación y control de todas sus actividades		✓	No hay cursos de acción planteados y preparados para enfrentar las situaciones cambiantes del medio interno y externo de la empresa.
6	la empresa incentiva a sus empleados a través de un programa de incentivos laborales		✓	La empresa no cuenta con un programa de incentivos laborales, por tal razón los empleados se sienten desmotivados, son ineficaces y no se sienten comprometidos con la empresa.

CRITERIOS				
Nº	ASPECTOS A OBSERVAR	EXISTENCIA		REGISTRO DE LA OBSERVACION
		SI	NO	
7	Cuenta la empresa Hotel Vista de los Volcanes con un plan de capacitación.		✓	No cuentan con un plan de capacitación donde se eduque, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo y modifique sus aptitudes frente a aspectos de la organización, el puesto y el ambiente laboral. En tal sentido de elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo.
8	Los empleados cumplen con sus responsabilidades ya sea que asista con su puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a las tareas asignadas por la empresa.		✓	No se observa un cumplimiento total de las tareas asignadas ya que no hay un sentido de pertenencia hacia la empresa, esto afecta a la productividad y a la consecución de los objetivos, debido a la falta de un clima laboral donde se promueva la colaboración y la confianza en el trabajo, también se observa que los trabajadores están desmotivados por tal razón no se esfuerzan en realizar las tareas asignadas ya que creen que sus esfuerzos no valen la pena.
9	los empleados se organizan y participan activamente en las tareas administrativas		✓	No se observa integración ni participación por parte de los empleados ya que no se sienten parte fundamental de la empresa debido a que esta no hay un ambiente de trabajo donde se permita y potencie la participación, donde los trabajadores aporten nuevas ideas para mejorar los diferentes aspectos de la empresa.
10	la Gerencia demuestra capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo		✓	No se observa una capacidad crítica para mejorar su desempeño ya que no hay una estimulación intelectual que favorezca a dar nuevas soluciones, debido a que no se han adquirido habilidades a través de la capacitación para poder liderar, transmitir entusiasmos y crear satisfacción con sus grupos de trabajo.

RESUMEN DE APLICACIÓN DE 3 “S” EN LAS OFICINAS

<p>SEIRI</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Separamos la papelería inservible ✓ Se eliminaron 16 libras de papel (documentos que no nos servían) ✓ Acomodación de equipos (cambio de posición de escritorios, computadoras y otros) ✓ Se aplicó SEIRI a las computadoras 	<p>SEISO</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Regla “Si utilizo algo, lo coloco nuevamente en su lugar” ✓ Regla: “tomarse 5 minutos antes de iniciar labores para ordenar el escritorio” ✓ Mantener limpio y ordenado ✓ Utilizar la postura adecuada
<p>SEITON</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ordenaron los documentos por carpeta y por tipo. ✓ En los escritorios solo se encuentran cosas verdaderamente necesarias ✓ Puesta en marcha de la política ambiental de reciclaje de papel ✓ Practica de proceso de riego de plantas naturales ✓ Cambio de plantas artificiales por naturales 	<p>BENEFICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor aprovechamiento de los recursos ✓ Mayor utilidad en los equipos ✓ Mejora de espacios ✓ Ordenamiento ✓ Más facilidad para encontrar las cosas

