



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

**Análisis del proceso administrativo para la toma de decisiones en Hotel
Campestre en el Municipio de Estelí, año 2021**

Trabajo de seminario de graduación para optar
Al grado de

Licenciado, en la carrera de Administración de Empresas

Autores

Karen Eleysi Arróliga Hernández

Griselda Gioconda Rizo Castañeda

Tutores

M.Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez

M.Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez

Estelí, Viernes 21 de enero del 2022



Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente:

A Dios, verdadera fuente de amor y sabiduría, por estar con nosotros en cada paso que damos, por ser la roca de fortaleza en nuestros corazones e iluminar nuestra mente y, por haber puesto en el camino aquellas personas que fueron nuestro soporte y compañía durante todos estos años de estudio.

A nuestros padres y familiares, por habernos apoyado, brindado consejos, valores y motivación, lo que nos han permitido ser personas de bien, pero más que nada por su paciencia y amor.

A nuestros hijos, quienes son nuestra razón de ser, por quienes luchamos cada día, para ofrecerles siempre lo mejor.

Agradecimiento

A Dios por estar presente en nuestras vidas, por darnos la salud, sabiduría, conocimiento y por permitirnos lograr nuestros objetivos y aprendizajes, por enseñarnos que en la vida con él nada es imposible y por todas las experiencias que tuvimos a lo largo de la elaboración de este trabajo.

A nuestras familias que siempre nos han apoyado aun cuando nuestros ánimos decaían y se han sentido orgullosos de cada logro alcanzado.

A nuestras tutoras M.Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez y M.Sc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez, porque sin su apoyo no sería posible la elaboración de este trabajo, por su guía, su tiempo y sus consejos, por sus conocimientos que nos transmitieron durante el desarrollo de nuestra formación profesional.

A nuestra Universidad, por permitir convertirnos en lo que ahora somos, por estar presente en el proceso de formación integral que deja como resultado un grupo de graduados que finalizó con el trabajo de investigación, que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Valoración del docente



Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí FAREM – Estelí

CONSTANCIA

Estelí, 21 de enero 2022

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Análisis del proceso administrativo para la toma de decisiones en Hotel Campestre en el Municipio de Estelí año 2021**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciatura en **Administración de Empresas**.

Los autores de este trabajo son las estudiantes: **Karen Eleysi Arróliga Hernández y Griselda Giconda Rizo Castañeda**; y fue realizado en el II semestre de 2021, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que contempla un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para el Hotel Campestre, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

M. Sc. Flor Idalia Lanuza Gámez

M.Sc. Kevlin Pineda Rodríguez

FAREM-Estelí, UNAN- Managua

Cc. Archivo

Resumen

Esta investigación tiene el fin de analizar el proceso administrativo del Hotel Campestre Estelí para la toma de decisiones y proponer estrategias de mejoras del proceso administrativo, el Hotel Campestre está ubicado frente a la escuela Normal Mirna Mairena Guadamúz. La investigación define tres ejes: proceso administrativo, toma de decisiones y estrategias. Esta investigación es de tipo cualitativa. En el trabajo de campo se aplicó la observación de las actividades en los distintos procesos del Hotel y se realizaron entrevistas a los colaboradores y a la gerente. Como resultado se muestra el funcionamiento de un Hotel que va en crecimiento. Se precisan sus fortalezas: la ubicación, capacidad del personal y un líder responsable que permitirá direccionar los esfuerzos de sus colaboradores; y sus debilidades en el proceso administrativo como lo son: falta de objetivos y metas bien establecidas, rigidez al cambio en estrategias administrativas y un control poco riguroso en los costos. Se proponen estrategias enfocadas a la mejora de capacitación del personal y en aprovechar oportunidades que le permitan un mayor crecimiento del Hotel.

Palabras claves: Proceso administrativo, estrategias, toma de decisiones, organización y crecimiento.

Índice de contenido

1. Introducción.....	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento del Problema.....	5
3.1. Caracterización general del problema	5
3.2 Preguntas de investigación	6
4. Justificación.....	7
6. Fundamentación Teórica	9
6.1. Proceso Administrativo.....	9
6.2. Toma de decisiones.....	21
6.2.1. Importancia de la toma de decisiones	21
6.2.2. El proceso de toma de decisiones	21
6.3. Estrategia.....	26
7. Hipótesis de investigación	30
8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías.....	31
9. Diseño metodológico.....	35
9.2. Área de estudio.....	36
9.3. Población y muestra / Sujetos participantes	36
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	37
9.5 Etapas de la investigación.....	37
10. Análisis y discusión de resultados	39
10.1. Describir el funcionamiento del proceso administrativo evidenciando la aplicación de planeación, dirección, organización y control.	39
10.2. Identificar el proceso de la toma de decisiones actuales determinando los cambios que deben producirse en la gestión administrativa.....	46
10.3. Proponer estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para la toma de decisiones utilizando el análisis FODA.	51
11. Conclusiones.....	57
12. Recomendaciones	58
13. Referencias bibliográficas.....	59
14. Anexos.....	62

Anexo 1. Cronograma de actividades	62
Anexo 2. Entrevista a gerente	64
Anexo 3. Entrevista a colaboradores	67
Anexo 4. Fotografías	70

1. Introducción

El presente trabajo de investigación, abarca el estudio del Hotel Campestre de Estelí, con el propósito de analizar el proceso administrativo y la toma de decisiones. La investigación consta de trece incisos en los que se estudiaron diferentes temas según la importancia que reportaron al estudio.

En el primer inciso muestra una pequeña introducción, la que nos orienta como está estructurado este trabajo de investigación.

En el inciso dos presenta los antecedentes donde se consultaron diversas fuentes monográficas en la Biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y páginas web posteriormente se plantea el problema de la investigación que consiste en el proceso administrativo para la toma de decisiones del Hotel Campestre Estelí y se justifica sobre la importancia de la toma de decisiones y la adecuada aplicación del proceso administrativo.

El inciso tres contiene el planteamiento del problema en el que abordamos la caracterización general del problema, las preguntas de investigación: pregunta general y preguntas específicas.

En el cuarto inciso consiste en la justificación, la cual hace énfasis en el porqué de esta investigación y se basa en los criterios: importancia, conveniencia, relevancia social, aportes teóricos y metodológicos de la investigación.

En el quinto inciso se establecen los objetivos de la investigación con el propósito de analizar el proceso administrativo en la toma de decisiones, a la vez se describe como se identifican los factores que intervienen en la toma de decisiones y la relación que tiene con el proceso administrativo.

En el inciso seis se aborda la fundamentación teórica en el cual se definen tres ejes teóricos fundamentales que son la base conceptual de la investigación: Proceso Administrativo, Toma de decisiones y Estrategias.

En el séptimo inciso se elaboró la hipótesis o supuesto de la investigación y en el octavo inciso la operacionalización de variables y/o matriz de categorías, donde se determinó las dimensiones de análisis y los instrumentos a utilizar.

El inciso nueve se describe el diseño metodológico, este permitió determinar el tipo de investigación, área de estudio, población y muestra de la investigación, fuente de información y los procedimientos que se utilizaron para la recopilación del tema seleccionado.

En el inciso diez se plantean los análisis y discusión de los resultados dando respuestas a los objetivos de la investigación. En los resultados se tomó en cuenta la manera de aplicación del proceso administrativo, los factores que intervienen en la toma de decisiones, se realiza la matriz FODA y, por consiguiente, la propuesta del plan de acción.

En el inciso once se presentan las conclusiones sobre el proceso administrativo que se realiza en el Hotel y, en el inciso doce, se plantean las recomendaciones y los aportes como oportunidades de mejoras en la aplicación del proceso administrativo y la toma de decisiones.

Por último, se encuentran las referencias bibliográficas, las cuales sustentan la fuente de información y, finalmente, se presentan los anexos de los resultados de la investigación.

2. Antecedentes

En la elaboración de antecedentes se revisaron diversas fuentes de información como: bibliotecas, sitios web y tesis anteriores en el ámbito internacional, nacional y local, relacionado al tema de investigación “Análisis del proceso administrativo para la toma de decisiones en Hotel Campestre en el Municipio de Estelí, año 2021”

Se encontró un estudio sobre “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S. A”, en la cual demuestra la importancia del proceso administrativo en la operatividad de una empresa, además analiza aspectos como la incidencia de la planeación estratégica en el crecimiento económico, influencia de la estructura organizacional en su segregación de funciones, efecto de la motivación en el desempeño del personal y la incidencia del control en la evaluación del desempeño laboral. (Vega López, 2013)

Una segunda tesis realizada por Flores(2015), aborda el tema sobre el “Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROBAS Jinotega”. En esta investigación se realizó una valoración en cuanto a los proceso administrativo y gestión de la empresa, con el fin de ver si se está planteando correctamente, llegando a la conclusión que la gestión empresarial en la cooperativa se ve limitada por los escasos conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos.

Una tercera tesis encontrada fue realizada por Solórzano y Martínez(2015), abordan el tema sobre la “Incidencia del Proceso Administrativo en la calidad educativa de la Escuela Centroamericana”, está permitió observar que el equipo de dirección tuviese las herramientas necesarias para su posterior toma de decisiones en pro de un mejor funcionamiento de la empresa. A su vez ésta tesis brinda información teórica sobre la

toma de decisiones, elementos fundamentales para la investigación de los procesos administrativos en la empresa Hotel Campestre Estelí.

Una cuarta tesis encontrada aborda el tema sobre “Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera”. Durante la investigación se determinó que los trabajadores de la micro financiera no tienen una conciliación entre la vida laboral y personal, por lo que esto desmotiva a cumplir con eficiencia y eficacia el rendimiento laboral en los colaboradores de la empresa (Blandón Torres, Aguilera Altamirano, & Rodríguez Monjarrez, 2017).

Una quinta tesis identificada aborda el tema de “Proceso Administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A Sede Estelí, Nicaragua en el período 2016-2017”, en ella se determinó el proceso administrativo en todas las actividades relacionadas al proceso de producción y de comercialización permitiéndoles un mayor rendimiento y eficiencia en la producción de puros y el cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por los mercados extranjeros.(Juárez Rodríguez, Pineda Sánchez, Bermúdez, & Castillo Herrera, 2016)

Las tesis antes mencionadas servirán como referencia metodológica para esta investigación porque abordan diferentes puntos de vistas en lo que respecta a su estructura y análisis del proceso administrativo para la toma de decisiones en el Hotel Campestre - Estelí, mediante los elementos de planeación, organización, dirección y control.

3. Planteamiento del Problema

A continuación se describe la caracterización del problema con sus respectivas preguntas específicas.

3.1. Caracterización general del problema

El Hotel “Campestre” es una empresa de servicio, donde su principal objetivo es la atracción y alojamiento de clientes nacionales e internacionales.

Analizar el proceso administrativo del hotel en general, visualizar sus objetivos de manera que estos se concreten idóneamente, la misión se complete en un momento determinado, y su visión a largo plazo sea satisfactoria, tener en cuenta si este opera a cómo debe de ser, de lo contrario tomar las decisiones necesarias para que mantenga una mejor posición ante la competencia.

En la actualidad el “**Hotel Campestre**” realiza el proceso manualmente, controlando sus movimientos en un libro de registro, donde archivan datos de los clientes, preferencias a reservar y fecha que los huéspedes se presentarán al hotel.

La administración del Hotel Campestre presenta dificultades al realizar las operaciones, no cuentan con herramientas que les faciliten los procesos al momento de ejecutar procedimientos, si esta situación sigue presentándose la empresa no logrará su nivel competitivo, además puede generar bajas en sus utilidades; por lo tanto, obtendrán déficit total.

A través de esta investigación se propondrá estrategias que fortalezcan el proceso administrativo para la toma de decisiones en el Hotel Campestre, así como recomendaciones de solución a las dificultades existentes. Además permitirá al

gerente contar con una guía rigurosa donde se aproveche los recursos técnicos que posee el hotel, implementando los pilares del proceso administrativo para tomar decisiones, de tal forma que motive al personal que se desenvuelva en su ámbito laboral.

3.2 Preguntas de investigación

En base a la descripción del problema se ha definido una serie de preguntas problema:

Pregunta general:

¿Cómo está organizado el proceso administrativo para la toma de decisiones en el Hotel Campestre Estelí en el año 2021?

Preguntas específicas:

¿Cómo se caracteriza el funcionamiento de la empresa de servicios turísticos Hotel Campestre?

¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso administrativo en el Hotel Campestre Estelí, para la toma de decisiones?

¿Qué estrategias se deben de proponer en el proceso administrativo para la toma de decisiones en el Hotel Campestre?

4. Justificación

La presente investigación consiste en analizar el proceso administrativo para tomar decisiones en el Hotel Campestre Estelí, actividad importante la cual ayuda con mejoras dentro del mismo, este puede ver afectado su rendimiento de otras áreas dentro de esta empresa, con el fin de proponer alternativas que agilicen sus procesos.

El proceso administrativo es en conjunto de fases o etapas sucesivas que comprende la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control, las cuales deben estar integradas en su totalidad, para lograr mejores resultados en una actividad empresarial.

Su objetivo es confrontar los conceptos teóricos de la administración con la práctica empresarial, mediante un diagnóstico de las actividades que realiza una empresa con relación al proceso administrativo. Además, se beneficiará al Hotel Campestre y autores de esta investigación con base en la información recopilada se podrá identificar estrategias que contribuyan a los procesos administrativos.

Por otra parte, la importancia de la investigación radica en que el Hotel Campestre Estelí tome en cuenta los factores que intervienen en la toma de decisiones lo cual contribuye en el funcionamiento del proceso administrativo y contar con una administración organizada.

También esta investigación será de utilidad para contribuir al conocimiento de otras personas que desean investigar sobre ese tema y de referencia para nuevos estudios que puedan realizarse y seguir profundizando sobre la gestión administrativa en la toma de decisiones dentro de las empresas.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Analizar el proceso administrativo para la toma de decisiones en Hotel Campestre en el Municipio de Estelí, año 2021

5.2. Objetivos Específicos

1. Describir el funcionamiento del proceso administrativo evidenciando la aplicación de planeación, dirección, organización y control.
2. Identificar el proceso de la toma de decisiones actuales determinando los cambios que deben producirse en la gestión administrativa.
3. Proponer estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para la toma de decisiones utilizando el análisis FODA.

6. Fundamentación Teórica

En esta investigación se han delimitado tres ejes teóricos los cuales son: 1) Proceso Administrativo, 2) Toma de decisiones 3) Estratégicas: A continuación, se definen los conceptos teóricos:

6.1. Proceso Administrativo

Para Hernández (2002), refiere a este proceso como una secuencia la cual sistematiza la operación de una organización en forma efectiva la planeación, organización, integración dirección y control de sus actividades, los cuales permiten un adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación de sus colaboradores.(p. 220)

Ese logra observar en el anterior concepto que la finalidad principal del proceso administrativo es la sistematización de toda la actividad empresarial de la organización buscando de esta manera un uso eficiente de todos los recursos poseídos tratando de obtener el máximo provecho con el mínimo esfuerzo o gasto demandado.

Según Münch (2011), refiere al proceso administrativo como una metodología que permite al administrador, manejar eficazmente una empresa u organización. Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.

La finalidad del proceso administrativo como se puede apreciar en el concepto otorgado por Lourdes Münch, es el manejo eficiente de la empresa, pero esta vez viendo todo como un proceso integrado por varias etapas, en las cuales cada una debe responder a seis interrogantes que permite determinar las características de cada etapa, ¿para qué sirven?, ¿cómo se realizan?, ¿quiénes son los encargados de

realizarlas?, ¿en qué tiempo se debe realizar? y, por ultimo ¿en qué lugar se realizan?, al responder todas estas preguntas se habrá logrado describir de forma detallada las actividades en cada una de las etapas del proceso administrativo.

(p. 12)

Freedman y Gilbert (1996), indica el proceso como una forma sistemática de realizar las cosas. Se habla de administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan actividades interrelacionadas con el propósito de lograr las metas propuestas. (p. 150)

Etapas del proceso administrativo:

Para Certus (2021), las etapas del proceso administrativo son la planificación, la organización, la dirección y el control.

Las definiciones de este proceso se realizan según Cristina Argudo (2018):

La planificación está compuesta por aquella parte que se encarga de ver cómo se va a hacer algo. Es decir, responder a preguntas del tipo:

- ¿Qué queremos conseguir?
 - ¿Qué tenemos que hacer para alcanzar nuestro objetivo?
 - ¿Quién se va a encargar de cada parte del proceso para conseguir la meta?
 - ¿Cuándo y en qué plazos se va a realizar cada acción?
 - ¿Qué recursos necesitamos?
 - ¿Dónde podemos conseguir los recursos?
 - ¿Cuál es el coste de dichos recursos?
 - ¿Qué tipo de contratiempos podemos tener y cómo vamos a solucionarlos si surgen?
-

- ¿Qué hacemos ante un contratiempo que no habíamos previsto?

En definitiva, se trata de todo aquello que debemos decidir antes de ponernos en marcha. Sin la planificación, iremos corriendo sin rumbo fijo y cómo sabemos, de nada importa correr muy rápido si no tenemos un plan.

Una vez hemos realizado una planificación, toca organizarse. Esto es, dicho de manera muy simple, repartir las tareas. De algún modo darles sentido a todas las preguntas a las que hemos tratado de responder en la etapa de planificación.

Algunas preguntas a resolver en es esta etapa del proceso administrativo son:

- ¿En qué orden vamos a encargarnos de las tareas?
- ¿Quién se va a encargar de cada tarea?
- ¿Vamos a realizar las tareas de forma conjunta o cada uno se va a encargar de una cosa?
- A la hora de tomar decisiones, ¿Las tomaremos de forma democrática?
- ¿La jerarquía será horizontal o vertical?

Aunque pueda parecer que estas preguntas forman parte de la planificación, el enfoque aquí es el de transmitir el concepto. Es decir, es una parte que establece cómo se organiza todo. Es decir, cuando se está ejecutando que principios organizativos se siguen.

La dirección, al contrario que muchas personas piensan, no tiene por qué estar a cargo de una sola persona. También podría estar a cargo de un grupo directivo. No obstante, la dirección se encarga de ayudar, intervenir, respaldar o motivar el trabajo que se está ejecutando.

Así, por ejemplo, los directores se encargan de influir en los integrantes del proyecto. Bien sea ayudándolos, dándole alternativas o evitando conflictos entre distintas partes de la organización.

El control, concretamente, se define como el seguimiento de resultados y su medición a través de métricas confiables. De modo que, en función de las métricas establecidas, la organización tratará de realizar un seguimiento en las actividades para comprobar si se sigue el plan previsto.

Es muy importante comprender secuencialmente cada etapa. Todas las etapas son importantes y se relacionan entre sí.

Según otros autores definen cada proceso administrativo los que se describen en los siguientes incisos.

6.1.1. Planeación

Según Koontz Weihrich (2013), estos autores seleccionen objetivos y misiones, para luego decidir las acciones las cuales servirán para lograrlo, por lo tanto se requiere tomar decisiones, lo cual consiste en optar una línea de acción entre diversas opciones. De este modo, los planes proporcionan un enfoque racional la consecución de objetivos preseleccionado. (p. 27)

a. Principios de la planeación

Según Hernández (2002), plantea seis principios los cuales son:

Principio de unidad: Debe de estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.

Principio de delegación: Deben involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente, en la toma de decisiones para la realización del plan, según su jerarquía.

Principio de flexibilidad: Contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.

Principio de congruencia con la misión de la empresa: Debe estar inserto dentro de la misión de la organización, con objetivos y metas claras.

Principio de visión estratégica a largo plazo: Deben de estar alineados a la visión estratégica.

Principio del control: Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

(p. 156)

b. Tipos de planeación según Enciclopedia (2020):

Hay muchas formas de clasificar los planes de una organización. Por ejemplo, si atendemos a su desarrollo en el tiempo, distinguiremos planes a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de qué tanto tiempo requieran para llevarse a cabo: poco, más o mucho.

De modo semejante podemos atender a la frecuencia de uso de los planes, distinguiendo así entre planes específicos, de aplicación puntual; técnicos, vinculados con la resolución de problemas o la mejoría de aspectos básicos; o permanentes, que son aquellos que constituyen la médula de la organización y están constantemente llevándose a cabo.

Por otro lado, atendiendo a su naturaleza, podemos distinguir entre:

Misiones: Los planes para completar las tareas básicas de cualquier empresa u organización.

Objetivos: Metas y fines que se busca concretar para poder cumplir con las misiones.

Estrategias: Programas de acción que detallan el modo de gestión de los recursos y esfuerzos de la organización para conseguir sus fines particulares.

Políticas: Premisas organizacionales que definen la manera de entenderse a sí misma de la empresa, lo cual guía a su vez la toma de decisiones y la administración de los recursos.

Procedimientos: Planes que determinan el modo idóneo de encarar una situación o resolver un problema, mediante sucesiones cronológicas de acciones requeridas. Programas. Se trata de un conjunto de reglas, políticas, procedimientos y pasos a seguir que garantizan el cumplimiento de ciertas acciones, generalmente cuando ya han sido llevadas a cabo anteriormente.

Presupuestos: Se trata de planes financieros que detallan el modo específico en que se utilizarán los recursos de la organización, siempre con cierto margen proyectivo o ideal.

6.1.2. Organización

Según el autor Anzola Rojas(2002), puntualiza que es una forma de dividir el trabajo y lo asigna entre los colaboradores para conseguir eficientemente los objetivos de una organización. (p. 252)

Por su parte, Sergio Hernández(2002), concreta que organizar es el diseño de estructuras formales del trabajo en una organización, por medio de una jerarquía de autoridad y una departamentalización pro funciones.

a. Propósitos de la organización

El propósito es crear una estructura estable, con jerarquías y puestos de trabajo, con autoridad y responsabilidad. (p. 12)

b. Elementos de la organización

Hellriegel, Jackson y Slocum(2003), plantea los siguientes elementos:

La especialización: identifica determinadas tareas y asigna a individuos, equipos, departamentos y divisiones.

La estandarización: Permite que los administradores evalúen el desempeño del personal en relación con las responsabilidades establecidas y los indicadores de desempeño.

La coordinación: Comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las unidades organizacionales.

La autoridad: Tiene como finalidad la toma de decisiones de diversa complejidad. Es decir, un gerente puede tomar decisiones sin la supervisión previa de un gerente de nivel superior. (p. 84)

c. Pasos para organizar una empresa

Para Acevedo(2011), puntualiza qué pasos se deben seguir para llevar a cabo la organización, dentro una empresa:

- Identificar los objetivos marcados.
- Delimitar aquellos recursos humanos, económicos, productivos, etc., de los que se disponen.
- Dividir las actividades/tareas que tiene que realizar la empresa para alcanzar objetivos.
- Asignar a cada actividad/ tarea la persona más idónea para realizarla.
- Agrupar equipos humanos con tareas/ actividades similares, mediante la formación de departamentos.
- Nombrar responsables, estos responsables serán los encargados de vigilar que los objetivos según lo programado.
- Establecer los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, así quedará delimitado la amplitud de control que tendrá asignado, cada responsable. (p. 15)

d. Etapas de la organización

- **División del trabajo**

Münch(2011), define que la división del trabajo consiste en la delimitación de las actividades, con la finalidad de realizar el trabajo con mayor eficiencia, precisión y un esfuerzo mínimo.

- **Procesos para dividir el trabajo**

a) Descripción de procesos: para realizar la descripción de procesos se requiere la elaboración de una lista que incluya las funciones de la empresa, luego las funciones similares se clasifican y agrupan en departamentos o áreas de la empresa, posteriormente se analizan las funciones y determinan los grandes procesos para llevar a cabo.

b) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de mando, importancia o grado.

c) Departamentalización: Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, conocidos como departamentos.

d) Plantean que la departamentalización subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización.(p. 68)

- e. **Técnicas de organización**

Organigramas: Hernández(2002), generaliza que, se denominan así en razón de que expresan gráficamente la división del trabajo, lo mismo que las líneas de autoridad y comunicación formal. (p. 36)

Manuales: Münch (2011) para el autor de acuerdo al contenido, pueden ser políticas, departamentales, procedimiento, de contenido múltiple, de bienvenida, de organización, de técnica y de puesto. (p. 58)

6.1.3. Dirección

Según Chiavenato(2004), es la tercera función de la administración la cual tiene como cargo poner a funcionar una organización y determinarla. (p. 12)

Para Ponce Reyes(2007), la dirección es la parte del proceso administrativo donde se ejecuta todo lo planificado por medio del líder. (p. 93)

a. Principios de la dirección

Según Luna González(2014), la dirección se basa en los siguientes principios de impersonalidad de mando:

- Armonía de objetivo o coordinación de interés: Los administradores con sus colaboradores buscan eficiencia y eficacia para coordinarse.
- Vía jerárquica: Hay que respetar los niveles jerárquicos, para que las ordenes fluyan correctamente de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos. Supervisión directa:
- El administrador informa y apoya a sus colaboradores durante el desarrollo de varias funciones. Resolución de conflictos: Deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, sin importar el tamaño del problema. Aprovechamiento del conflicto: Cuando resolvemos el conflicto con justicia y en forma oportuna, vamos a sembrar confianza en los colaboradores y el resultado, por lo tanto la empresa va a lograr más fortalezas.(p. 15)

b. Etapas de la Dirección

Luna González(2014), plantea que a estas funciones se les conoce como etapas en las cuales se desarrolla la supervisión, el liderazgo, la motivación, la comunicación y supervisión:

1. Motivación: El espíritu empresarial y la moral de equipo son también fundamentales para conseguir los objetivos y materializar el plan decidido, así que la dirección deberá llevar a cabo una revisión de las dinámicas motivacionales de la organización y emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes.

2. Comunicación: Muy emparentada con la motivación, la comunicación tanto a lo interno como a lo externo debe ir siempre en concordancia con las decisiones iniciales que se tomaron, de modo que cada segmento de la organización tenga claro lo que se espera de ella y que cada cliente sepa qué cambios esperar de la organización.

3. Supervisión: No sólo se debe tomar decisiones y velar por que se implementen correctamente, sino que se debe mantener abierto un canal de retroalimentación y control que permita percibir la eficacia de los cambios introducidos, que identifique complicaciones, que perciba amenazas y oportunidades derivadas del cambio, en fin, que suministre a la dirección la información necesaria para poder volver a tomar decisiones y mantener así el circuito andando. (p. 18)

6.1.4. Control

Münch(2013), “define control como la evolución y medición de los resultados para detectar, prever y corregir desviaciones, con el propósito de mejorar los procesos”. (p. 42):

a. Etapas del control

Según Münch (2013), la aplicación del control se da en determinadas etapas:

7. Como primer paso se establecen estándares o indicadores de desempeño para evaluar las actividades, es decir definir medidas cuantitativas o cualitativas como referencias para determinar si la administración es eficaz o ineficaz.
8. El segundo paso consiste en evaluar la gestión administrativa tal y como se realiza sin emitir opiniones sobre ella.
9. En esta tercera etapa se compara el desempeño actual con los estándares establecidos para la evaluación, es decir con lo realizado con la primera etapa de este control, lo cual sirve para determinar si el rendimiento de las actividades fueron eficientes o ineficientes.
10. Esta última etapa consiste en plantear medidas a seguir para corregir errores en caso se presenten, o mejorar el rendimiento si es óptimo. (p. 57)

6.2. Toma de decisiones

Según Robbins y Coulter (2010), el proceso de toma de decisiones, incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

Este proceso es tan pertinente para su decisión sobre qué película ver la tarde del viernes como para un acto corporativo, como tomar una decisión sobre el uso de la tecnología para manejar las relaciones con los clientes. El proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos. (p. 128)

6.2.1. Importancia de la toma de decisiones

Kast (2016), la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (p. 14)

Moody (1991), es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.

6.2.2. El proceso de toma de decisiones

Etapas 1: Identificar un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

Etapa 2: Identificar los criterios de decisión

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

Etapa 3: Asignar pesos a los criterios

Si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen todas las mismas importancias, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión. Esto se hace mediante la asignación de valores.

Etapa 4: Desarrollar las alternativas

En la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, solo se enumeran.

Etapa 5: Analizar las alternativas

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Cómo? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Etapa 6: Seleccionar una alternativa

La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las

alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5.

Etapa 7: Implementar la alternativa

En la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.

Etapa 8: Evaluar la eficacia de la decisión

La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. ¿Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida en la etapa 6 y puesta en marcha en la etapa 7? En la sexta parte, en la que estudiamos la función de control, detallamos como evaluar los resultados.

¿Qué ocurre si la evaluación muestra que el problema persiste? El gerente tiene que examinar que salió mal. ¿Definió mal el problema? ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas? ¿Elegió la alternativa correcta pero la implanto mal? Las respuestas llevarán de vuelta al gerente a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso.

Resumen y conclusión

De una manera resumida se podría derivar en 6 etapas las cuales serían:

- Identificación del problema
 - Análisis del problema
 - Evaluación o estudio de opciones o alternativas
 - Selección de la mejor opción
 - Poner en práctica las medidas tomadas
 - Finalmente evaluamos el resultado.
-

La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. Todo ello nos conduce a pensar que el tomar decisiones supone un proceso mental.

Se necesitan de buenas capacidades de toma de decisión para planear, organizar, dirigir, y controlar de manera eficiente y eficaz, aquí es donde entra la pro actividad donde uno debe tomar sus propias decisiones sin esperar a que los otros lo hagan por nosotros así desarrollando las habilidades que requiere todo este proceso.

(p. 123)

Para el autor Münch (2011), el proceso se perpetra por medio de los pasos de que mencionan a continuación:

1. Definición del problema: La identificación y definición del problema es transcendental, algunos lineamientos para identificar el problema son:

- Obtener información completa, fidedigna y oportuna (estadísticas, informes, proyecciones, etcétera.)
- No confundir el problema con las causas ni con los efectos.
- Utilizar vocabulario específico y concreto.
- Definir las causas.
- Determinación y selección de alternativas.

2. Implantación: Una vez que se ha elegido la alternativa óptima, se deberán establecer todas las actividades para implantarla y efectuar un seguimiento de los resultados.(p.16)

3. La Coordinación: Luna(2014),“manifiesta que es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo”.(p. 39)

4. Control: Para Chiavenato (2000), existen diversos significados en administración: Como función restrictiva y coercitiva: Evita ciertos desvíos indeseables o conductas no aceptados. Como sistema automático de regulación, mantiene cierto grado constante de flujo de modo automático en las refinerías de petróleo y las industrias químicas de procesamiento continuo y automático.(p. 63)

Relación entre la toma de decisiones y el proceso administrativo

Según Acosta y Pérez(2012),el proceso administrativo es la planeación organización dirección y control; sin embargo, en los modelos más recientes de administración y del mismo proceso administrativo se adopta la toma de decisiones como uno más de los pasos del proceso administrativo por su importancia dentro del proceso y como punto clave para la concertación exitosa del proceso.

Además, menciona que la toma de decisiones está entre la dirección y el control y es que después de la planeación y la organización la correcta toma de decisiones en las acciones prácticas de la dirección y el control son las que determinan cuan efectivo será el resultado del ejercicio por tanto siempre hay una retroalimentación para corregir mediante la toma de decisiones en los futuros ejercicios. (p. 28)

6.3. Estrategia

Concepto de estrategia

Hellriegel y Slocum(2003), definen en forma de una secuencia entre la cuales se tiene que:

- 1) Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización.
- 2) Establecer una visión y una misión.
- 3) Idear objetivos globales.
- 4) Crear, elegir y seguir estrategias generales.
- 5) Asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

Las estrategias comprenden una planeación de contingencia: preparación para cambios inesperados del entorno que ejercen un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas podrían idear un plan de contingencia para sucesos negativos para responder a un desastre o manejar una crisis.

Importancia de las estrategias

Las estrategias son importantes para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa.

Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se

distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. (p. 29)

Técnicas estratégicas

Münch(2011), plantea la existencia de diversas herramientas o técnicas de estratégicas para efectuar el proceso de planeación con bases lógicas y racionales.

- **Análisis FODA**

Detecta las fortalezas, oportunidades amenazas, que pueden afectar el logro de planes. Las fortalezas y oportunidades son factores en los cuales facilitan alcanzar los objetivos de una organización. Las debilidades y amenazas son factores débiles, los cuales impiden alcanzar los objetivos de una organización en conclusión tiene como finalidad convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

a. Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

- **Fortalezas**

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores internamente.

- **Debilidades**

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Qué se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas?
- ¿Qué haces mal?

Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. El análisis externo DAFO puede además complementarse con un Análisis PEST o Análisis PESTEL.

- **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados y pasar a ser fortalezas.

Son factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa.

Ejemplos: Regulación a favor, competencia débil y mercado mal atendido.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

- **Amenazas**

Las amenazas son problemas o situaciones malas, externas, que pueden afectar directamente a la existencia de la organización, y que una vez teniendo estas amenazas, es necesario diseñar una estrategia óptima para poder solucionar dichos problemas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿La competencia es superior, más eficiente?(p. 12)

7. Hipótesis de investigación

Planteamiento de la hipótesis

El proceso administrativo permite la toma de decisiones en Hotel Campestre en la ciudad de Estelí.

8. Operacionalización de variables y/o matriz de categorías

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub – Dimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
1. Describir el funcionamiento del proceso administrativo evidenciando la aplicación de planeación, dirección, organización y control.	Proceso Administrativo	Proceso Administrativo Chen(2019): es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización.(p. 16)	Planeación	Misión Visión Valores	Entrevista	Gerente Colaboradores
			Organización	Estructura Organizacional Jerarquía Departamentos por funciones División del trabajo		
			Dirección	Motivación Comunicación Supervisión		
			Control	Estándares de objetivos.		

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub – Dimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
				Evaluación. Comparar valores. Retroalimentación Toma de decisiones.		
2. Identificar el proceso de la toma de decisiones actuales determinando los cambios que deben producirse en la gestión	Toma de decisiones	Según Pilar(2012), la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de	Etapas de la toma de decisiones.	Analizar el problema. Evaluar Soluciones. Elegir solución. Aplicar solución. Evaluar resultados.	Entrevista	Gerente Colaboradores

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub – Dimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
administrativa		resolver un problema actual o potencial.(p. 26)				
3. Proponer estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para la toma de decisiones utilizando el	Estrategias	Planificación estratégica Trujillo(2018): Consiste en determinar la dirección que debe tener una organización	Análisis FODA	Factores externos Oportunidades Amenazas	Análisis de los resultados obtenidos mediante las	Gerente Colaboradores

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Sub – Dimensión o variable	Indicadores	Técnica	Fuente
Análisis FODA.		para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo. (p. 13)		-Factores internos Fortalezas Debilidades	Entrevistas	

9. Diseño metodológico

Dentro del marco metodológico, se presenta el tipo de investigación, que se lleva a cabo, la población y muestra de trabajo, así como la lista de las actividades que se llevarán a cabo y los diferentes instrumentos que se utilizarán para recolectar la información.

En esta investigación será de gran importancia el análisis y la síntesis en la elaboración del documento con orden lógico, teniendo la capacidad para dar respuesta a cada objetivo específico planteado en las conclusiones y dar respuesta al problema de estudio mediante posibles soluciones que sirvan al Hotel Campestre Estelí como estrategias de mejora.

9.1. Tipo de investigación

Según Monje(2011)el enfoque filosófico de la investigación es cualitativo, porque produce datos descriptivos las cuales son opiniones propias de las personas, de modo hablado o escrito y la conducta que se trata de datos que son difíciles de cuantificar.(p. 32)

Alcance de la investigación:

El alcance para este estudio es de corte transversal estos estudios recolectan datos en un solo momento. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista(2010).

9.2. Área de estudio

Área de conocimiento:

El área de conocimiento de esta investigación se rige de acuerdo al área de las ciencias económicas. La línea de investigación pertenece a CEC-2 Organizaciones, gobierno y economía nacional y la sub línea CEC-2.3 Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones, debido a que esta investigación es parte de la propuesta de estrategia empresarial, dirigida a la toma de decisiones y que tiene la finalidad de entregar un servicio de calidad.

Área Geográfica: El Hotel Campestre está ubicado en la ciudad de Estelí, frente a la escuela normal Mirna Mairena Guadamúz.

9.3. Población y muestra / Sujetos participantes

El universo de esta investigación lo constituyen los cuatro colaboradores de la empresa y se distribuye según sus cargos en: Gerente, atención y servicio al cliente.

Muestra

En esta investigación se utilizó el tipo de muestra no probabilístico dirigida sub grupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación, por lo tanto, la muestra está constituida por los cuatro colaboradores del Hotel Campestre Estelí.

Criterios de selección

Para la inclusión de participación se tomó en cuenta los siguientes criterios: que sean colaboradores activos del hotel, con un cargo establecido, mínimo de dos años de experiencia y que estén dispuestos a participar.

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Para las técnicas de recolección de datos se tomará en cuenta los objetivos específicos.

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador, de este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación.

Resumiendo tenemos que los instrumentos son:

- Cualquier recurso que recopile información referente a la investigación.
- Es un mecanismo recopilador de datos.
- Son elementos básicos que extraen la información de las fuentes consultadas.
- Son los soportes que justifican y de alguna manera le dan validez a la investigación.
- Como instrumentos de investigación son amplios y variados y van desde una simple ficha hasta una compleja y sofisticada entrevista.(Aguar, 2016)

9.5 Etapas de la investigación

Etapa 1: Investigación documental

En la primera etapa, se recopiló la información mediante la visita al Hotel Campestre Estelí. Además, se requirió consultar algunas fuentes de información como: sitios

web, tesis, libros, entre otros, lo cual ayudó al desarrollo teórico conceptual usado como referencia en el proceso de investigación.

Etapas 2: Elaboración de instrumentos

Para desarrollar el cuestionario de entrevistas se tomó en cuenta los objetivos de la investigación y el tipo de información que se espera obtener por cada pregunta. Se elaboró una entrevista semi-estructurada donde predominan las preguntas abiertas la cual se encuentra en **anexo No. 2**. Esta entrevista la cual fue aplicada a los cuatro colaboradores del área de atención al cliente y el gerente del hotel.

Etapas 3: Trabajo de campo

El trabajo de campo consistió en solicitar la participación de los colaboradores del Hotel Campestre, aplicando la entrevista en el área de atención al cliente y del área de servicios.

Etapas 4: Elaboración de informe final

Para finalizar el informe se analizó los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos, para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. Para la presentación del informe final se tomará en cuenta la guía orientada por los docentes de la universidad.

10. Análisis y discusión de resultados

Hotel Campestre Estelí fue fundada en el año 2007 por el Señor Fermín Omar Meneses Torres quien empezó con una pequeña empresa y poco a poco logró ampliar su negocio familiar el que ofrece ofrece un servicio de alojamiento y asistencia a clientes, este establecimiento renta cuartos acondicionados, baño privado con espacio habitacional amplio y mobiliario extra.

En esta parte de la investigación se compara, se contrasta y se discuten los resultados obtenidos en la investigación con los de otros autores.

Los resultados deben seguir el orden de los objetivos y los objetivos siguen el orden del proceso de investigación. Se escoge la manera más adecuada para mostrar el resultado, este puede ser en un cuadro, cuando existen datos comparativos y cifras estadísticas, también en una figura o gráfico, cuando se quiere resaltar diferencias.

A partir de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los cuatro colaboradores del área de atención al cliente y el gerente del hotel, se identificaron varios aspectos de mucha relevancia para el desarrollo completo de esta investigación.

10.1. Describir el funcionamiento del proceso administrativo evidenciando la aplicación de planeación, dirección, organización y control.

Mediante las entrevistas realizadas tanto al gerente como a los colaboradores del hotel, se obtuvo la siguiente información:

- **Proceso administrativo**

El proceso administrativo tiene una importancia de gran amplitud, puesto que es fundamental para poder garantizar el buen funcionamiento del hotel. Según el gerente el hotel cuenta con una buena administración, es por esto que se conoce con certeza las actividades que desempeñan cada colaborador y el proceso que se necesita para obtener buenos resultados en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Por consiguiente, al identificar el talento de cada colaborador y sus habilidades es básico para una correcta gestión posterior de los recursos humanos. Del mismo modo, la detección de un liderazgo nato de cada colaborador es vital para poder desempeñar sus diferentes funciones dentro del hotel.

Dentro del proceso administrativo se analizaron las funciones fundamentales como: planeación, organización, dirección y control, que a continuación se abordan para su mayor comprensión, de acuerdo a la información obtenida de los instrumentos aplicados:

- **Planeación**

El administrador del Hotel Campestre según Meneses (2021)¹, afirma que no se tiene establecida ni la visión y la misión del hotel. Sin embargo, mencionó los valores por los que el Hotel Campestre se rigen en el ámbito laboral siendo estos los siguientes: sigilo, honradez y amabilidad.

De acuerdo a lo antes mencionado, el definir de forma precisa la misión y visión de una organización es clave, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas

¹Licenciada Linda Meneses (Administradora del Hotel Campestre).

propuestas. Al realizar la revisión de la documentación facilitada por la administración se logró constatar que si cuentan con una misión y visión, lo que persiste en este caso es que no está declarada, lo que no permite que esté visible para sus clientes al momento de entrar al hotel, por lo tanto, se pierde de vista sus objetivos y sus resultados.

Misión y visión de Hotel Campestre

Misión

Ofrecer servicios hoteleros de excelencia superando las expectativas de nuestros clientes y enfocarnos en la satisfacción total de todas sus necesidades y deseos con una excelente actitud de servicio.

Visión

Convertirnos en el hotel más auténtico de la Ciudad de Estelí y ser reconocidos por la calidad de nuestros servicios, siendo un hotel generador de riqueza, que proporcione bienestar y desarrollo de todos los que en ella participan.

Por consiguiente, se tiene que la base de su eventual de éxito para brindar un servicio eficiente y eficaz se refleja en el cumplimiento de una misión y visión, esto les permite perfilar los objetivos de la organización en este caso del hotel, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

Así mismo, al hacer un análisis tanto de la misión como de la visión del hotel se puede deducir que cumplen con su razón de ser y hasta donde quieren llegar y hasta el momento lo han logrado; esto permite que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen

estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización.

En cuanto a la planeación entre el equipo de trabajo del hotel, donde se identifica que se realiza un buen monitoreo de cada colaborador pues cada miembro juega un rol importante en el desempeño de su actividad de trabajo.

En este caso, es fundamental por ello que el hotel que realice su planeación con el equipo de trabajo; por lo tanto, se debe utilizar una herramienta administrativa como la planificación permite fortalecer todas las áreas del mismo y con ello tomar decisiones de forma acertada, para enfrentarse a cambios en su entorno.

- **Organización**

A su vez se constató a través de la aplicación de la entrevista a los colaboradores del Hotel Campestre Estelí, que según su jerarquía tiene una estructura organizacional que se limita a empleador y colaboradores. De acuerdo a lo planteado a continuación se muestra un organigrama informal facilitado por la gerencia:

Figura 1. Organigrama del Hotel Campestre-Estelí



Fuente: Elaboración Propia

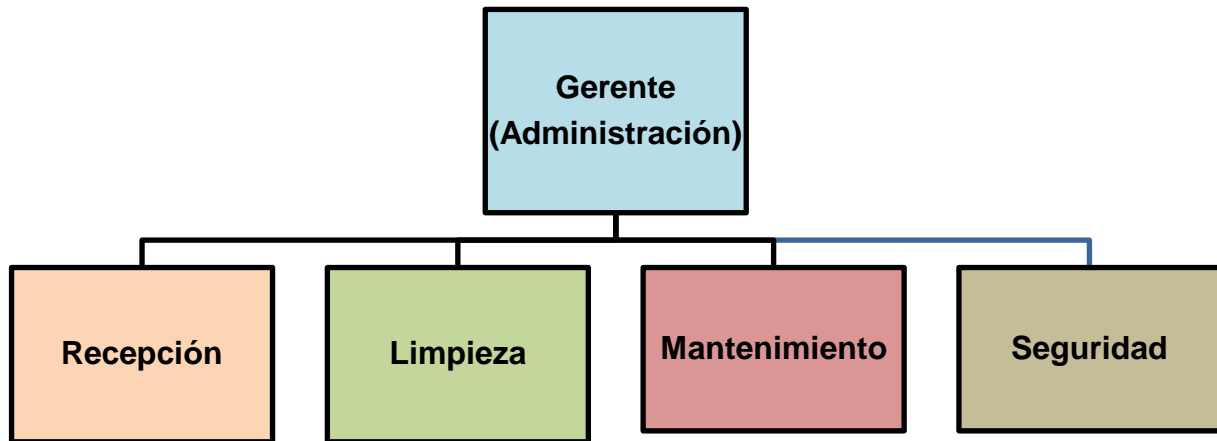
Un organigrama muestra la jerarquía del personal de una empresa, este sirve como una herramienta para detectar la duplicidad de roles y tareas o una departamentalización inadecuada que afecte la productividad de la empresa.

Cabe señalar que en hotel, el área de administración no permanece estable, esto es debido a que la gerente y propietaria realiza ambas funciones.

Así mismo, al analizar la jerarquía organizacional que se presentó por parte de la gerencia del hotel, se concluye que el hotel no cumple con los requerimientos que debe cumplir un organigrama, su modelo planificado no cuenta todavía con la estructura adecuada de acuerdo al tipo de organización.

Por ende se sugiere el siguiente organigrama para una mejor jerarquía y una eficiente delegación de las funciones internas:

Figura 2. Organigrama propuesto al Hotel Campestre-Estelí



Fuente: *Elaboración Propia (Organigrama para Hotel Campestre Estelí)*

Se puede agregar que el organigrama de una organización representa los puestos de trabajo que esta necesita para llevar a cabo sus procesos de trabajo, misión, visión y valores. Por lo tanto, el hotel necesita una estructura organizativa para llevar a cabo el cumplimiento de sus metas. Finalmente, esta tiene como beneficio ayudar a dividir las tareas especificando el trabajo para cada función y delegar la autoridad para cada una de las áreas.

Por último, las áreas definidas de trabajo del hotel no están adecuadamente delimitadas, es decir, que la gerencia realiza la mayoría de las funciones dentro del hotel. A la vez la división del trabajo necesita una mayor especialización al dedicarse cada operario en sus funciones específicas. Cada miembro se debe especializar en una misma labor, lo cual no necesita un conocimiento técnico para ejercer su trabajo.

Por otra parte, la división del trabajo permite que los trabajadores se ocupen de aquella actividad en la cual tienen un mejor desempeño y no pierdan tiempo y esfuerzo al realizar actividades que no les corresponde ejercer.

- **Dirección**

En la entrevista realizada se determinó que el grado de comunicación entre la gerencia y los colaboradores es básica, es decir, entre el gerente y sus colaboradores existe una comunicación eficaz con respeto mutuo y motivación para la realización de un buen trabajo.

Podemos señalar que los colaboradores con valores positivos serán más productivos, recomendarán los servicios del hotel, muestran lealtad y compromiso en su trabajo.

- **Control**

En el caso del hotel, existe un control administrativo que garantiza su correcto funcionamiento y eficacia al momento de prestar el servicio. A su vez, permite incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un servicio a sus clientes.

Cabe destacar que al establecer un sistema de control se requiere que el personal esté capacitado de acuerdo a sus funciones y que establezca una excelente relación con los objetivos evaluando su efectividad para que su nivel de calidad sea alto y progresivo.

10.2. Identificar el proceso de la toma de decisiones actuales determinando los cambios que deben producirse en la gestión administrativa.

- **Toma de decisiones**

Toma de decisiones es elegir una determinada opción en medio de un problema existente y el propósito es darle solución a este.

En el Hotel Campestre Estelí existe la toma de decisiones con el fin de mejorar día a día la prestación de su servicio y que la empresa llegue a generar más utilidades, quien se encarga de tomar las decisiones es Linda Meneses; gerente propietaria del hotel, realiza la toma de decisiones de forma empírica basada en la observación.

Sin embargo, la empresa no toma en cuenta la opinión de sus colaboradores y ellos proporcionan información importante que beneficia a la empresa, ya que estos se relacionan más con el cliente al momento de que solicitan el servicio.

Debido a que no existe un proceso para la toma de decisiones se propone el siguiente modelo el cual fue desarrollado por Ramírez, (2020) con el fin de mejorar la comunicación con sus colaboradores brindar a sus clientes un servicio de calidad tomar decisiones.

Ilustración 2. Etapas del proceso de la toma de decisiones



Fuente: Tomada de pág. web

Paso 1. Analizar la situación

La primera etapa es el análisis de la situación para identificar posibles problemas o situaciones que exijan la toma de una decisión. Es decir, en esta etapa se establece la situación o problema sobre el que hay que tomar una decisión, los objetivos que se buscan obtener al final de todo el proceso o qué beneficios se esperan generar.

- **Identificar todas las alternativas**

Localizado el problema o situación, se deben identificar todas las alternativas o propuestas de soluciones para afrontarlo.

En esta etapa se recogerán todas las propuestas de soluciones que puedan ser de utilidad. Es recomendable escuchar todas las voces que puedan ser relevantes para dar con la solución o acción adecuada en función de la situación o problema que se quiere resolver.

- **Análisis de las alternativas**

Se deben analizar detenidamente todas las alternativas propuestas, prestando atención a sus fortalezas y debilidades y comparándolas entre sí.

- **Sopesar el impacto y efectividad de cada una de las alternativas**

Pasamos así a la siguiente etapa, que consiste en sopesar el impacto y la efectividad de cada una de las alternativas presentadas. Evaluar con cuáles de ellas es posible conseguir el objetivo deseado, pero sin perder de vista cómo afectará al conjunto general de la empresa. Por ejemplo, se debe evaluar los costes económicos o las dificultades de su implementación.

- **Definir los criterios para la toma de decisiones**

Cuando se tienen sobre la mesa todas alternativas posibles y viables, llega el momento de optar por una de ellas. Para ello se deben definir unos criterios de selección y método a utilizar, además de ponderar cada una de alternativas.

Elección individual

Los criterios de elección individual se basan en la experiencia o la jerarquía e implican que la decisión la tomará una o muy pocas personas.

Elección consensuada

Los criterio de elección consensuada, por el contrario, se basan en la argumentación y la votación, por lo que se implica a más personas en el proceso.

Uso de modelos matemáticos o cuantitativos

Tomar decisiones que pueden afectar al futuro de la empresa, especialmente en escenarios delicados, no es fácil y cuando la experiencia no es suficiente se puede recurrir al uso de modelos matemáticos o cuantitativos que, a través del análisis de datos, puedan ofrecer previsiones sobre los resultados que se obtendrán optando por una propuesta u otra para solucionar el problema o situación por el que pasa la empresa.

Solicitar asesoramiento externo

Otro criterio para la elección de la mejor alternativa pasa por consultar con asesoramiento externo. Dependiendo de la situación o el problema, puede que los miembros de la dirección o la gerencia no tengan la capacidad para elegir la mejor opción, porque no sea su área de experiencia, de manera que recurrir a ayuda especializada externa es posible.

- **Selección de una alternativa**

En base a los criterios de elección establecidos y el análisis hecho de cada alternativa, es el momento de seleccionar aquella alternativa posible, la que, en principio, se adecue más a los objetivos que se quieren conseguir.

- **Implantación**

Cuando se ha tomado la decisión, es importante comunicarla e informar sobre ella a todas las personas que se vayan a ver afectadas por ella. La implantación de cualquier decisión requiere de un proceso de planificación y organización previo.

- **Evaluación de los resultados**

El proceso termina estableciendo los mecanismos necesarios para controlar y evaluar los resultados obtenidos tras la implantación de la decisión tomada. Este análisis debe servir para comprobar si ha dado solución al problema de manera satisfactoria o, si por el contrario, no lo ha hecho y es necesario volver a comenzar todo el proceso, corrigiendo los errores que sea necesario solventar.

También nos servirá para saber si para solucionar un problema determinado, la medida tomada provocado la aparición de otros problemas.

- **Informe**

De la evaluación anterior debería recogerse un informe en el que se pormenore el desarrollo de todo el proceso desde la implementación de la decisión tomada y cómo ha ayudado o no a mejorar la situación de partida o acabar con el problema.

En caso de que la solución adoptada haya sido exitosa, el informe también nos servirá para poder tenerla en consideración para la resolución de problemas similares.

10.3. Proponer estrategias que contribuyan en el proceso administrativo para la toma de decisiones utilizando el análisis FODA.

El proceso de toma de decisiones estratégicas ayuda a corregir el rumbo del Hotel. Es importante participar ya que mejora de la calidad de solución de los problemas para el bienestar de todos, se desarrollan capacidades, habilidades y responsabilidades, también a dialogar, escuchar, planificar, evaluar, corregir, aprender, etc., y algo clave: aprendemos a hacer algo en común, a trabajar en equipo, a ser pluralistas y unitarios al mismo tiempo.

10.3.1. FODA

A partir del análisis de los resultados de los objetivos sobre el funcionamiento administrativo y de la toma de decisiones se desglosa cada uno de los siguientes aspectos:

.

FORTALEZAS:

.

- Capacidad de fortalecer el equipo de trabajo.
- Cuenta con un líder honesto y responsable el cual permitirá direccionar los esfuerzos de todo el recurso humano hacia el objetivo común de la empresa.
- Capacidades internas que pueden ayudar al hotel a alcanzar sus objetivos.

DEBILIDADES:

- Falta de equipo electrónico.
- Rigidez al cambio en estrategias administrativas.
- Poca flexibilidad en la planificación.
- Poca cantidad de colaboradores.
- Falta de delegación de trabajo.
- No se cumple con etapas de procesos para una buena toma de decisiones.

OPORTUNIDADES

- Elección de técnicas efectivas de toma de decisiones.
- Cuenta con recursos que aportan mayor productividad al hotel.
- Capacitación a los colaboradores.
- Incorporar indicadores que den a conocer la importancia de la toma de decisiones.

AMENAZAS:

- Desmotivación del personal.
- La toma de decisiones se ve limitada por los pocos conocimientos administrativos.
- Estabilidad Política, Social y Económica del País como por ejemplo inflación, ajustes del gobierno, nuevas leyes, más impuestos al turismo, etc.

A partir del FODA se realizó el análisis del cruce de FODA, con el fin de proponer las estrategias.

Tabla 1. Análisis de matriz FODA

<p>Ambiente interno</p> <p>Ambiente externo</p>	<p>FORTALEZAS: F1 Capacidad de fortalecer el equipo de trabajo. F2. Cuenta con un líder honesto y responsable el cual permitirá direccionar los esfuerzos de todo el recurso humano hacia el objetivo común de la empresa. F3. Capacidades internas que pueden ayudar al hotel a alcanzar sus objetivos. Capacidad de fortalecer el equipo de trabajo.</p>	<p>DEBILIDADES: D1. Falta de equipo electrónico. D2. Rigidez al cambio en estrategias administrativas. D3. Poca flexibilidad en la planificación. D4. Poca cantidad de colaboradores. D5. Falta de delegación de trabajo. D6. No se cumple con etapas de procesos para una buena toma de decisiones.</p>
<p>OPORTUNIDADES: O1. Elección de técnicas efectivas de toma de decisiones. O2. Cuenta con recursos que aportan mayor productividad al hotel. O3. Capacitación a los colaboradores. O4. Incorporar indicadores que den a conocer la</p>	<p>ESTRETEGIAS (FO) 1. Incorporar estrategias y técnicas de capacitación que ayude a mejorar el servicio al cliente. 2. Motivar a los colaboradores para mantener la calidad de servicio- 3. Ofertar nuevos servicios para aumentar la</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO) 1. Invertir en equipos tecnológicos y un sistema de control moderno. 2. Tomar en cuenta la opinión de los colaboradores al momento de tomar decisiones- 3. Incorporar un plan con etapas del proceso de toma de decisiones.</p>

importancia de la toma de decisiones.	demanda.	4. delegar actividades específicas a cada colaborador.
<p>AMENAZAS:</p> <p>D1. Desmotivación del personal.</p> <p>D2. La toma de decisiones se ve limitada por los pocos conocimientos administrativos.</p> <p>D3. Estabilidad Política, Social y Económica del País como por ejemplo inflación, ajustes del gobierno, nuevas leyes, más impuestos al turismo, etc.</p> <p>D4. Surgimiento de nuevos hoteles con mayor capacidad administrativa.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>1-Mantener la calidad de servicio para seguir en competencia con otros hoteles de la ciudad.</p> <p>2- Tomar cursos o capacitaciones por parte de la administración, esto con el fin de actualizar conocimientos y estrategias.</p> <p>3- Establecer alianzas que contribuyan a la innovación del hotel.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>1. Contratación de personal para mejorar la seguridad del hotel.</p>

10.3.2. Propuesta de estrategias

Estrategia 1.	Etapas de la toma de decisiones	
Objetivo estratégico	Incorporar un plan con las etapas del proceso de la toma de decisiones.	
Actividades	Recursos	Plazo
- Diseñar un plan que permita que la toma	-Humanos	Corto plazo

<p>de decisiones sea más efectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar las etapas de la toma de decisiones. 		
--	--	--

Estrategia 2.	Capacitaciones	
Objetivo estratégico	Incorporar técnicas de capacitación que ayude a mejorar el servicio al cliente.	
Actividades	Recursos	Plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar técnicas de capacitación que ayuden al hotel a mejorar su servicio. - Interactuar con los colaboradores para retroalimentarse. 	-Humanos -financieros	Corto plazo

Estrategia 3.	Equipos tecnológicos	
Objetivo estratégico	Invertir en equipos tecnológicos y un sistema de control moderno.	
Actividades	Recursos	Plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una base de datos que permita hacer referencias o comparaciones al momento de la toma de decisiones. 	-Humanos -financieros	Mediano plazo

Estrategia 4.	Alianzas con organizaciones	
Objetivo estratégico	Establecer alianzas con organizaciones que contribuyan a la innovación y competitividad del restaurante	
Actividades	Recursos	Plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los aliados estratégicos - Enviar carta para el requerimiento de alianzas. - Establecer alianzas mediante la firma de actas de compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Humanos -financieros 	Mediano plazo

11. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que:

El proceso administrativo y la toma de decisiones del Hotel Campestre Estelí se llevan a cabo de forma empírica y de manera parcial ya que no se realizan de forma correcta, lo que obedece a los pocos conocimientos que tiene el personal.

Se identificó que no existe un proceso de toma de decisiones, las cuales están centralizadas en el gerente propietarios, él toma todas las decisiones por tanto los colaboradores, no cuentan con un sistema motivacional, ni de comunicación fluida donde les permita expresar el sentir sobre el desempeño de su trabajo y el de los clientes, de manera que cada uno de ellos puedan ejercer sus labores eficientemente.

El análisis FODA permitió determinar los problemas mediante las fortalezas y debilidades del Hotel Campestre, las cuales se relacionaron con las oportunidades y amenazas existentes en el hotel, teniendo como resultado la propuesta de estrategias para que el hotel tenga una mejora en el proceso administrativo y tomar decisiones oportunas y correctas.

Finalmente, se concluye que la hipótesis de investigación se cumple, debido a que, si el proceso administrativo permite la toma de decisiones en Hotel Campestre en la ciudad de Estelí, por lo tanto, se propone la aplicación de las etapas del proceso de toma de decisiones y la aplicación de nuevas estrategias.

12. Recomendaciones

Una vez elaboradas las conclusiones derivadas, del análisis y discusión de los resultados, se emiten las siguientes recomendaciones:

Informar a los colaboradores sobre las herramientas administrativas y tomar en cuenta sus opiniones, ya que de esta manera se fortalecerán sus procesos y se tendrán bases más sólidas para su desarrollo.

Capacitar a todo el personal en cada una de las áreas asignadas para modernizar el Hotel, esto les permitirá enfocarse en el alcance de metas, y formarán un personal más comprometido en la elaboración de tareas, que ayudarán al desarrollo del Hotel.

Formulación clara de los objetivos y metas empresariales.

Hacer formal declaración de su misión, visión y valores del Hotel.

Realizar programas para la implementación de herramientas administrativas, ayuda a las empresas a tener planeado y previsto los recursos que se necesitarán y en lo que se desea invertir.

13. Referencias bibliográficas

- Blandón Torres, K. R., Aguilera Altamirano, R. I., & Rodríguez Monjarrez, C. R. (2017). *Efecto del proceso administrativo en el comportamiento organizacional de la micro financiera CEPRODEL*. Estelí: UNAN, FAREM.
- Solórzano Rosales, O. C., & Martínez Gómez, M. Á. (2015). *Incidencia del Proceso Administrativo en la calidad educativa de la Escuela Centroamericana*. León: UNAN.
- Acevedo, M. (2011). *Gestión administrativa y tributaria de PYMES*. Madrid: Ediciones Anaya.
- Acosta, Z., & Pérez, Z. (2012).
- Aguiar, M. (2016). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Obtenido de Saber Metodología:
<https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Anzola Rojas, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Argudo, C. (25 de Enero de 2018). *Etapas del proceso administrativo*. Recuperado el 29 de Julio de 2021, de Emprendepyme:
<https://www.emprendepyme.net/etapas-del-proceso-administrativo.html>
- Caterina, C. (21 de 05 de 2019). *Proceso-administrativo*. Recuperado el 07 de 07 de 2021, de Proceso-administrativo: <https://www.significados.com/proceso-administrativo>
- Certus. (23 de Febrero de 2021). *El proceso administrativo y sus fases*. Recuperado el 28 de Junio de 2021, de Certus.edu: <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-proceso-administrativo/>
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima edición ed.). Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima edición ed.). México: Mc Graw Hill.
-

- Creswell, J. (2008). *Investigacion Mixta*. Mixed Methods : State of the Art.
- Enciclopedia. (19 de 09 de 2020). *Concepto de planeación*. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/planeacion/>
- Flores Orozco, S. E. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROBAS*. Jinotega: UNAN.
- Freedman, D., & Gilbert, F. J. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pretice Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2003). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (Onceava edición ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2003). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw Hill.
- Juárez Rodríguez, A. J., Pineda Sánchez, P. M., Bermúdez, J. A., & Castillo Herrera, B. (2016). *Proceso Administrativo enfocado en la producción para la comercialización de los puros en el mercado extranjero de la empresa Perdomo Cigars S.A*. Estelí: FAREM. Recuperado el 22 de 06 de 21, de [/rcientificaesteli.unan.edu.ni](https://rcientificaesteli.unan.edu.ni/): <https://rcientificaesteli.unan.edu.ni/index.php/RCientifica/article/view/901/861>
- Kast, F. E. (2016). La toma de decisiones. *Calameo*, 14.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación* (Octava Edición ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Luna González, C. A. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera edición ed.). México D.F: PATRIA S.A de C.V.
- Moddy, P., & Gómez, S. (1991). *Toma de decisiones gerenciales*. México: McGraw-Hill.
-

- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Guía didáctica*. Recuperado el 03 de 08 de 2021, de Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Münch, L. (2011). *Administración Proceso Administrativo clave del éxito empresarial*. México: Pearson.
- Münch, L. (2013). *Fundamentos de la administración: casos prácticos* (Quinta edición ed.). México: Trillas.
- Pilar, J. V. (2012). *Herramientas para la gestión y toma de decisiones* (Segunda ed.). Argentina: Hanne.
- Ponce Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. Mexico D.F: LIMUSA.
- Rimberti, T. (2018). *Planificación estratégica*. Lima, Perú: UPLA.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). (M. P. Rosas Guerrero, Ed.) México: Pearson.
- Sampieri, H., R, F., & C & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Vega López, D. B. (27 de Septiembre de 2013). “Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A ubicada en el cantón El Triunfo, provincia del Guayas”. Recuperado el 23 de julio de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/143426233.pdf>

14. Anexos

Anexo 1. Cronograma de actividades

No.	Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Propuesta del tema													
2	Elección del tema													
3	Elección de la empresa													
4	Planteamiento del problema													
5	Objetivos de la investigación													
6	Investigación del marco teórico													
7	Planteamiento de la hipótesis													
8	Operacionalización de variables y/o matriz de categorías													
9	Diseño metodológico de la													

	investigación													
10	Análisis y discusión de resultados													
11	Conclusiones													
12	Recomendaciones													
13	Bibliografía													
14	Pre defensa													
15	Correcciones													
16	Defensa Final													

Anexo 2. Entrevista a gerente



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA. FAREM-ESTELI.

Muy Estimado Señor(a): Linda Meneses Por este medio estamos solicitando de su valiosa colaboración para el desarrollo de un trabajo investigativo que tiene como objetivo desarrollar un “Análisis del Proceso Administrativo para la toma de decisiones en el Hotel Campestre, Estelí, en el año 2021”; Su información es de suma importancia para el éxito de la investigación, el cual tiene fines académicos. De antemano agradecemos su gentil colaboración.

Proceso administrativo:

2. ¿Qué importancia da usted al proceso administrativo en el hotel?
3. ¿Cuál es su participación en el hotel?

Planeación

4. ¿Conoce la misión del Hotel? ¿Cuál es su misión?
5. ¿Conoce la Visión del Hotel? ¿Cuál es su Visión?
6. ¿Cuáles son los valores que existen en el ámbito laboral del hotel?
7. ¿Destaca la importancia de la planeación entre sus colaboradores?

Organización

8. ¿Hotel Campestre Estelí, cuenta con alguna estructura organizacional?
9. ¿Cómo es el Diseño o Restructuración del Organigrama de su empresa?
10. ¿Cómo están definidas las Áreas de Trabajo en el hotel?
11. ¿Considera que sus actividades laborales están correctamente definidas?
12. ¿Considera usted que están bien definidas los niveles de Jerarquía su Empresa?
13. ¿Cómo es la División del trabajo que hace con sus compañeros de labores?
14. ¿Qué nivel de Importancia, presta a la organización de los departamentos de la empresa?
15. ¿Qué importancia da a los niveles Jerárquicos del hotel?

Dirección

16. ¿Cómo considera el grado comunicación entre usted y sus colaboradores?
 17. ¿Cómo motiva a sus colaboradores?
 18. ¿Quién supervisa sus actividades?
-

Control

19. ¿Qué grado de participación tiene usted en el control que se aplica en el hotel?
20. ¿Cómo cumplen los estándares de objetivos de su empresa?
21. ¿De qué manera evalúan los objetivos del hotel?
22. ¿Cómo hacen para cumplir con los objetivos?

Toma de decisiones

23. ¿Quién se encarga de tomar las decisiones en el hotel?
24. ¿Cómo hacen para tomar decisiones en el hotel?
25. ¿Participan los colaboradores en las tomas de decisiones de la empresa?
24. ¿Propicia la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones del hotel?

Anexo 3. Entrevista a colaboradores



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
FAREM- ESTELI.**

Encuesta dirigida a colaboradores del Hotel Campestre Estelí.

Estimado colaborador, somos estudiantes de V año de Administración de Empresas de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí). El objetivo de ésta entrevista es conocer su conformidad en su puesto de trabajo en el Hotel Campestre Estelí. Dicha información servirá para la realización de una tesis de licenciatura que tendrá únicamente finalidades del tipo académico, su respuesta será tratada de forma confidencial y anónima por lo que se solicita de su amable colaboración a fin de contestarla lo más honestamente posible. De ante mano muchas gracias.

1. ¿Cree usted que la empresa está trabajando en función de los planes fijados por la organización?
2. ¿Ha observado usted coordinación de tareas en los puestos de la empresa?
3. ¿Según su criterio cree usted que haya un estricto control para el cumplimiento de las tareas asignadas por día a los trabajadores?
4. ¿Piensa usted que ha sido dirigido de la manera correcta en fin de cumplir con sus tareas?

III. Familia, Habilidades, Actitudes, Valores y Vocación

1. ¿Siente que sus situaciones fuera del trabajo afectan su desempeño laboral ya sea a la hora de tomar una decisión?
2. ¿Valorándose a sí mismo (a) cree que sus actitudes en el trabajo son las mejores ante los clientes que les visitan?
3. ¿Se siente capaz de realizar sus funciones en los puestos de trabajo que le asignen?
4. ¿Piensa usted que los valores como: trabajo en equipo, honestidad, orden y limpieza son aplicados en el Hotel Campestre Estelí?
5. ¿En el puesto que usted se desempeña concuerda con sus intereses laborales?

IV. Retroalimentación, Reuniones, Capacitaciones y Asesoría externa

1. ¿Les hacen reuniones continuas para capacitarles a mejorar su trabajo?
2. ¿Cree usted que existe retroalimentación entre jefe-colaboradores que permitiera reducir debilidades y valorar sus fortalezas?

V. Acción, Recursos, Tiempo

1. ¿Cree usted que la empresa debería tomar acción ante las situaciones que estén afectando el desempeño de la empresa?
-

2. ¿Piensa usted que la empresa cuenta con los recursos suficientes para realizar mejoras en la empresa en cuanto a capacitaciones del personal?
3. ¿Está dispuesto a asistir a las reuniones y capacitaciones que realice la empresa?
4. ¿Cuenta con el tiempo suficiente para asistir a las capacitaciones que realice la empresa a favor de su mejoramiento?
5. ¿Está dispuesto (a) a contribuir con el cumplimiento de las metas y estrategias que implante la empresa?

Anexo 4. Fotografías

