



## El proceso administrativo y la toma de decisiones en hoteles de categoría tres estrellas

*The administrative process and decision-making in three-star hotels*

O processo administrativo e a tomada de decisões em hotéis de três estrelas

Jaime Calderón<sup>1</sup>

Universidad Hipócrates de México, Acapulco – Estado de Guerrero, México  
Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi – Perú, Puno – Puno, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-4579-8584>

[calderonjose@uhipocrates.edu.mx](mailto:calderonjose@uhipocrates.edu.mx) (correspondencia)

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.04.004>

Recibido: 22/09/2023 Aceptado: 12/12/2023 Publicado: 24/12/2023

### PALABRAS CLAVE

gerencia, hoteles,  
proceso administrativo,  
toma de decisiones.

**RESUMEN.** Este estudio investiga el proceso de toma de decisiones y la gestión administrativa de los hoteles de tres estrellas en Acapulco (México), específicamente en la Zona Náutica. El objetivo principal fue comprender cómo los gerentes de estos hoteles aplican los elementos de las distintas fases del proceso administrativo. El enfoque fue cualitativo, utilizando la teoría fundamentada, y se realizaron entrevistas a seis gerentes de hoteles seleccionados mediante un método no probabilístico por conveniencia. En términos generales, se observó que la gestión de estos establecimientos se lleva a cabo de manera empírica, destacándose por una toma de decisiones centralizada en el gerente o propietario, lo que resulta en una notable centralización de la autoridad. Como resultado de la investigación, se propone un modelo de gestión administrativa con el objetivo de optimizar estas prácticas y fomentar el desarrollo empresarial de los hoteles de tres estrellas.

### KEYWORDS

management, hotels,  
administrative process,  
decision-making.

**ABSTRACT.** This study investigates the decision-making process and administrative management of three-star hotels in Acapulco, Mexico, specifically in the Nautical Zone. The main objective was to understand how managers of these hotels apply elements from different phases of the administrative process. The approach was qualitative, using grounded theory, and interviews were conducted with six hotel managers selected through a non-probabilistic convenience sampling method. In general, it was observed that the management of these establishments is carried out empirically, characterized by centralized decision-making in the manager or owner, resulting in a notable concentration of authority. As a result of the research, a model of administrative management is proposed with the aim of optimizing these practices and promoting the business development of three-star hotels.

### PALAVRAS-CHAVE

**RESUMO.** Este estudo investiga o processo de tomada de decisões e a gestão administrativa dos hotéis de três estrelas em Acapulco, México, especificamente na Zona Náutica. O objetivo principal

<sup>1</sup> Maestro en Desarrollo Turístico por la Universidad Autónoma de Guerrero, México.



gerenciamento, hotéis, processo administrativo, tomada de decisões.

foi compreender como os gerentes desses hotéis aplicam os elementos das diferentes fases do processo administrativo. A abordagem foi qualitativa, utilizando a teoria fundamentada, e foram realizadas entrevistas com seis gerentes de hotéis selecionados por meio de um método de amostragem não probabilístico por conveniência. De maneira geral, observou-se que a gestão desses estabelecimentos é conduzida de forma empírica, caracterizada por uma tomada de decisões centralizada no gerente ou proprietário, resultando em uma notável concentração de autoridade. Como resultado da pesquisa, propõe-se um modelo de gestão administrativa com o objetivo de otimizar essas práticas e promover o desenvolvimento empresarial dos hotéis de três estrelas.

## 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación aborda fundamentalmente la problemática que presentan los hoteles de categoría tres estrellas, ubicados en la zona náutica de la ciudad de Acapulco. Es estudio comprende dos variables; el proceso administrativo y la toma de decisiones. En este sentido, el proceso de gestión empresarial emplea un conjunto de técnicas para llevar a cabo las actividades requeridas por una empresa de manera sistemática, teniendo en cuenta las necesidades específicas de la organización. Estos pasos se desarrollan considerando los recursos disponibles, el entorno en el que opera la organización y las metas que se deben cumplir en el plazo establecido. De esta manera, estos procesos influyen en la competitividad de industrias globales dinámicas, como la industria hotelera dentro del sector de servicios.

Se consideran que el turismo es una práctica que permite la revitalización y el enriquecimiento de las condiciones de vida de las comunidades que reciben a los visitantes, debido a los beneficios asociados con este fenómeno que abarca aspectos sociales, culturales y económicos (De la Cruz-Piña et al., 2023).

En los últimos años, el turismo ha experimentado un constante aumento, convirtiéndose en uno de los sectores de mayor expansión a nivel global. Este fenómeno ha generado impactos beneficiosos en las comunidades que acogen a los turistas, afectando positivamente a tres áreas principales: la económica, la medioambiental y la sociocultural. Como resultado, esta actividad se ha convertido en una opción para fomentar el crecimiento económico a nivel mundial (Moreno & Coromoto, 2011).

La aplicación de un proceso administrativo eficiente propicia que las empresas adquieran y utilicen sus recursos para cumplir objetivos y obtener beneficios (Salguero & García, 2018). Sin embargo, su aplicación incorrecta puede afectar la competitividad de la empresa, colocándola en una posición desventajosa con respecto a otras compañías en su misma industria.

Las decisiones que se toman en los diferentes procesos del ámbito de la administración hotelera proporcionan estabilidad y deben ser tomadas diariamente por sus directivos en aspectos vinculados con las finanzas, la tecnología, el talento humano, entre otros (Moya-Espinosa et al., 2019).

En este sentido, los cambios constantes en el entorno impulsan a las empresas, especialmente en el sector hotelero, a buscar estrategias para reducir la incertidumbre y el riesgo, es decir, a tomar decisiones que guíen las acciones de manera más eficiente y efectiva.

Así pues, las empresas de hospedaje desempeñan un papel fundamental en el desarrollo regional y nacional, lo que convierte al proceso de toma de decisiones en un punto de inflexión de gran relevancia, puesto que ayuda a identificar y a orientar las acciones actuales y futuras en la gestión empresarial, permitiendo así la minimización de costos y la optimización de recursos.



El lugar geográfico donde se desarrolló esta investigación fue la ciudad de Acapulco (uno de los 81 municipios que forman el estado de Guerrero), misma que tiene como base principal de su economía a la actividad turística.

La ciudad de Acapulco se encuentra dividida en tres zonas:

- **Acapulco Tradicional:** Reúne enormes problemas de los servicios urbanos en tema de turismo debido a una falta de organización desde su origen.
- **Acapulco Dorado:** Tiene problemas debido al envejecimiento del turismo de masas.
- **Acapulco Diamante:** Ofrece nuevos retos en la organización del espacio del destino turístico (Bergeret y Castillo, 2021).

Esta investigación hace referencia a esta última zona en particular de la ciudad, ya se trata del área más antigua, con mayor tradición y que cuenta con una oferta hotelera compuesta, en su mayoría, por hoteles pequeños o con estructuras familiares.

De acuerdo con Peña (2017) la ciudad de Acapulco es un clásico destino que conlleva a una experiencia única debido a sus atractivos turísticos. De manera particular, la zona del Acapulco Náutico presenta la añoranza de la parte vieja de la ciudad, acompañada de las principales playas, museos y sitios de recreo.

Sin embargo, en el contexto de la administración de los hoteles de esta zona y, teniendo presente que en su mayoría se trata de empresas pequeñas, es importante establecer el tipo de administración que se está aplicando, lo mismo que proponer un modelo de gestión más funcional, que incida favorablemente en alcanzar el objetivo general de toda gestión empresarial: lograr un manejo eficiente y eficaz de los recursos a su disposición.

En los últimos años, se ha observado un aumento significativo en los intentos por mejorar la gestión de las empresas hoteleras (Simmonds et al., 2016). Este impulso hacia la eficiencia se ha intensificado en un contexto de competencia más cercana, donde los visitantes demuestran un mayor conocimiento y exigencia en relación con la calidad de los servicios que reciben. Este cambio en las expectativas de los clientes se ha convertido en un factor competitivo crucial.

En consecuencia, la gestión hotelera debe posicionarse como una de las prioridades operativas más destacadas, lo que conlleva adoptar el principio fundamental de estar dispuesto a competir en primer lugar y, en segundo lugar, contar con la capacidad necesaria para llevar a cabo dicho desafío.

En el contexto de empresas de alojamiento de dimensiones reducidas, es esencial implementar un modelo administrativo específico que se ajuste a sus necesidades particulares. Esto se debe a que, en este sector hotelero, caracterizado por la complejidad de su estructura, existe una interdependencia significativa entre los diversos departamentos.

Los hoteles de pequeñas dimensiones presentan características particulares, siendo común que experimenten un desarrollo empresarial incipiente. En estas organizaciones, es frecuente que los puestos de trabajo con menor cualificación estén sujetos a condiciones laborales desfavorables, como vinculaciones informales, jornadas laborales extensas, bajos salarios, acoso laboral, discriminación, desigualdad de oportunidades y explotación, entre otros aspectos.

Estas condiciones adversas pueden tener un impacto negativo en la calidad del servicio (Santomá & Costa, 2007), especialmente en una industria donde el éxito depende en gran medida de la interacción constante entre los trabajadores y los clientes.

Tomando como referencia la información anterior, se consideró necesario conocer de cerca la forma en que estas empresas hoteleras operan actualmente, con la pretensión de que, una vez analizada la información recabada, fuera posible proponer un modelo administrativo con las características adecuadas para el mejor funcionamiento de este tipo de hoteles en particular, a través de una adecuada toma de decisiones.

En el estudio de Rosas et al. (2016) se analizó el proceso administrativo para mejorar la competitividad hotelera en Tecomán, encontrando que las funciones del personal están establecidas y se aplica correctamente el proceso administrativo. Asimismo, Moya-Espinosa et al. (2019) examinaron la toma de decisiones en mipymes hoteleras de Colombia, determinando que los gerentes emplean un enfoque estructurado en la toma de decisiones, con una inclinación hacia la aplicación de acciones relacionadas con el uso de herramientas gerenciales en la gestión de calidad y servicio al cliente. Por otro lado, Ortiz et al. (2021) estudiaron el proceso administrativo y la sostenibilidad empresarial en el sector hotelero de Manabí, en Ecuador. Los resultados indicaron que la mayoría de los hoteles no aplican de manera completa y abarcadora el proceso administrativo, y no incorporan la sostenibilidad como parte integral de su estrategia organizativa. Por lo tanto, se propone conocer la situación operativa actual de este tipo específico de establecimientos de hospedaje.

El objetivo principal de este trabajo de investigación consistió en conocer la forma en que los gerentes de hoteles de categoría tres estrellas, ubicados en la zona náutica de la ciudad de Acapulco, Guerrero, México, aplican las diferentes fases del proceso administrativo y proponer un modelo de gestión hotelera apropiado para este grupo particular de empresas.

## 2. MÉTODO

La investigación se llevó a cabo según los parámetros establecidos por la investigación cualitativa. Este tipo particular de indagación va más allá de la recopilación de datos, centrándose en la interpretación y en una constante búsqueda para transformar la realidad (Guerrero Bejarano, 2016). Se adoptó la perspectiva de la teoría fundamentada y se aplicó de manera propositiva (López & Salas, 2009).

La investigación se desarrolló en el municipio de Acapulco de Juárez, Guerrero, México. Actualmente, de acuerdo a la Secretaría de Turismo del Estado de Guerrero, Acapulco cuenta con 254 hoteles con categoría turística. De ellos, 4 son considerados de categoría especial, 7 ostentan la clase gran turismo, 11 son de categoría 5 estrellas, 4 pertenecen al grupo de estrellas, 88 son de categoría tres estrellas, 78 alcanzar el estándar de dos estrellas y 14 son tienen la categoría de una estrella (Universidad Autónoma de Guerrero, 2014).

De esta manera, los hoteles de categoría tres estrellas (que fueron objeto de este estudio) representan el 34.6% del total de empresas hoteleras en la ciudad, lo que hace significativo su estudio.

Se llevaron a cabo seis entrevistas directas con gerentes de hoteles mediante la administración de entrevistas semiestructuradas, fundamentadas en las cinco etapas del proceso administrativo (seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia). La elección de los hoteles se basó en la disponibilidad de los gerentes. La cantidad de entrevistados se determinó según la saturación de la información, con cada entrevista teniendo una duración de 45 a 50 minutos. Las entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones hoteleras para crear un ambiente físico adecuado.

En la fase de selección de elementos, se recurrió al muestreo no probabilístico (Otzen & Manterola, 2017). Este tipo de muestreo se caracteriza por muestras no representativas debido a su selección informal o arbitraria,

basándose en suposiciones generales sobre la distribución de variables en la población (Nádas & Rakovics, 2017; Quecedo & Castaño, 2002).

## Validación

La validación del cuestionario fue realizada por un grupo de tres expertos (docentes) de la Unidad de Estudios de Posgrado de Investigación de la universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), pertenecientes al claustro del Doctorado en Administración. El proceso estuvo compuesto por las siguientes etapas: prueba del instrumento, ejecución de una prueba piloto (una entrevista), revisión y corrección de los datos recopilados, revisión de análisis de los componentes, verificación de la consistencia de las preguntas y revisión de la encuesta final.

Una vez concluidas las entrevistas, se analizó su contenido a través de la herramienta Atlas ti.

## 3. RESULTADOS

La etapa de análisis de resultados se desarrolló de acuerdo a las etapas del proceso administrativo, que, de acuerdo a Koontz y Weihrich (2002), está formado por cinco: planeación, organización, integración, dirección y control.

### Fase de planeación

Se analizó a partir de cuatro aspectos que se consideraron vitales para comprender los procesos a través de los cuales los administradores de empresas hoteleras realizan su trabajo.

#### 1. Objetivos, misión y visión

Son aspectos que parecen cubiertos, cuando, a través de la investigación, los gerentes de estos establecimientos declaran que cuentan con ellos. Sin embargo, en muchos casos, son solo parte de una declaratoria solicitada a través de un curso de formación administrativa (MODERNIZA)<sup>2</sup>. Por otro lado, no existe la certeza de que los empleados conozcan estas declaraciones y menos aún de que éstos se apropien de su contenido, como forma de lograr un mayor apego o compromiso. Carecen de la declaración de estos elementos básicos en la planeación de cualquier empresa, o bien, hacen caso omiso de ello.

#### 2. Políticas y procedimientos

Se presenta un desconocimiento generalizado de estos términos entre las personas que administran los hoteles. Una vez definidos los conceptos, los hallazgos demuestran que, para algunos gerentes hoteleros, estos aspectos resultan poco relevantes.

#### 3. Programas y presupuestos

La existencia de éstos es más genérica en aquellos hoteles que presentan una estructura administrativa más sólida, así como con gerentes que dominan aspectos relativos a cuestiones de gestión.

---

<sup>2</sup> MODERNIZA es un programa de capacitación, ofrecido por la Secretaría de Turismo (SECTUR) de México, que ofrece a las pequeñas empresas herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permitan mejorar la satisfacción de sus clientes, mejorar el desempeño de su personal, mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar su rentabilidad, a fin de hacer más competitiva a la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua.

#### 4. Pronósticos

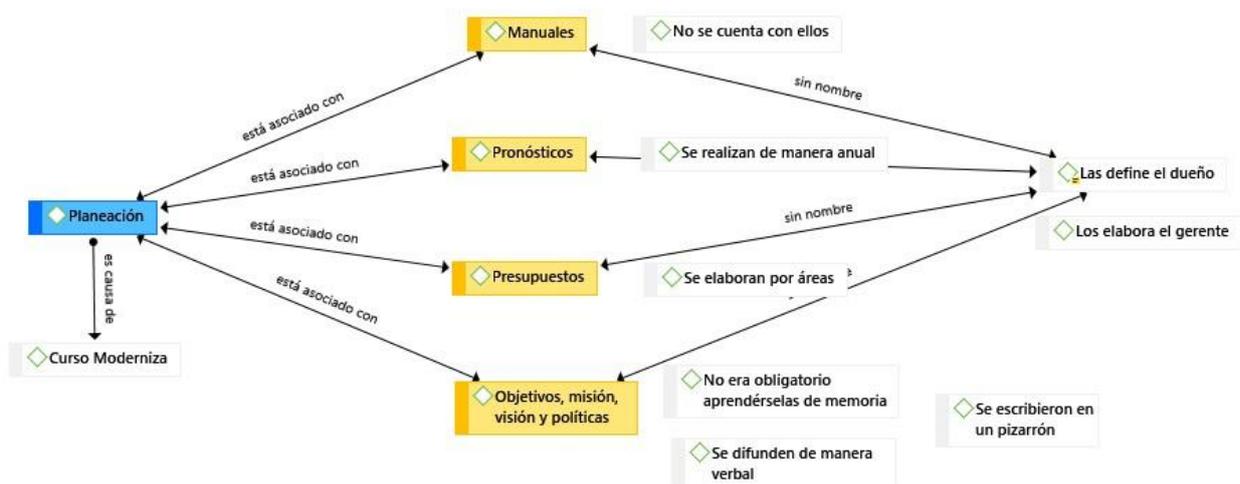
Sólo lo aplican los gerentes mejor organizados. Son declarados anualmente y supervisados en su cumplimiento al finalizar el periodo. A fin de cada año se avalúan aspectos que pudieron influir en su cumplimiento o no y se proponen nuevas alternativas para el siguiente periodo.

#### Necesidades detectadas

Los aspectos de la misión, la visión y los objetivos de la empresa deben ser correctamente declarados y estar visibles, de manera que cada empleado pueda identificarse con ellos. Existe un total desconocimiento, por parte de los empleados respecto a las políticas y los procedimientos de trabajo. Esto se debe a la forma empírica como se manejan esta clase de hoteles o la reservación de esta clase de información por parte del propietario. Los programas, los presupuestos y los pronósticos son aspectos que se consideran irrelevantes y que son sustituidos por determinaciones personales, que, en muchas ocasiones, está relacionada con el escaso conocimiento de la persona que los elabora.

Figura 1

Fase de la etapa de planeación



Nota. Elementos que conforman la fase de planeación en un hotel tres estrellas.

#### Fase de organización

Un elemento vital para la vida administrativa de una empresa lo es el orden a través del cual se desarrollan de manera armónica sus actividades.

#### Factores:

##### 1. Jerarquías

Son respetadas fundamentalmente debido es escaso personal de que se componen este tipo de hoteles, o bien, por ser los propietarios mismos quienes asumen el rol de gerentes y mantienen una constante supervisión de su personal.

La delegación de autoridad recae en el ama de llaves, un familiar consanguíneo o bien, no existe. Las instrucciones se transmiten de manera oral, lo que puede incidir en la claridad de las órdenes y en la ejecución adecuada de la actividad encomendada.

Sin embargo, existen hoteles de esta categoría que funcionan a partir de combinar la comunicación oral y escrita, lo que posibilita una mayor y mejor cobertura de su información, propiciando de esta manera una óptima asimilación de las instrucciones y la verificación del cumplimiento de las tareas (Cassany, 1995).

## 2. Funciones

Son administradas de manera oral y son transmitidas por los dueños o gerentes a los empleados al momento de su contratación. Al no contar con manuales, es muy complicado para los administradores el tener presente en sus trabajadores las funciones que deberán realizar diariamente. Por lo regular, se recurre a la improvisación en la toma de decisiones. No cuentan con una descripción de puestos, situación que puede traer consigo problemas al tratar (los empleados) de ejecutar adecuadamente sus funciones.

## 3. Obligaciones

En muchas ocasiones los trabajadores se ven forzados a realizar funciones diferentes a las que deberían ser parte de su rutina diaria. Esencialmente se debe al reducido número de personal con que cuentan los hoteles y a su necesidad por conservar su puesto.

### Necesidades detectadas

Debe ser un requisito inaplazable el que los hoteles de esta categoría cuenten con una estructura física formal (organigrama), pues su ausencia dificulta los procesos de comunicación y no define claramente los procesos de autoridad.

Es necesario contar con manuales y con descripción de puestos. Esta omisión ocasiona desconocimiento, desvío u omisión de responsabilidades concretas de cada puesto. Así, muchas tomas de decisiones se basan en la improvisación. De la misma manera, provoca que los colaboradores desconozcan cada de una de sus responsabilidades y las características de su posición de trabajo.

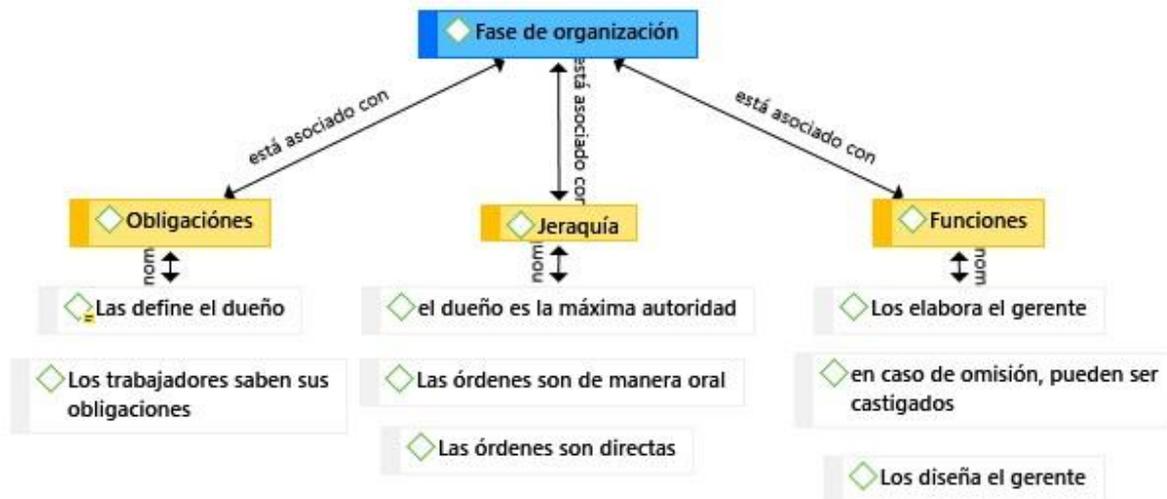
No debe presentarse la multiplicidad de labores. Esto se refleja directamente en una deficiente atención al turista, puesto que los empleados no son especialistas en las funciones que realizan.

Es indispensable la existencia de un reglamento interno de trabajo, dado que las omisiones laborales son evaluadas de acuerdo al criterio personal y emocional del gerente en turno.

Ampliar la delegación de autoridad no solo distribuiría las responsabilidades de manera más equitativa, sino que también fomentaría un ambiente organizacional más ágil y flexible, permitiendo que el personal cuente con la autonomía necesaria para abordar decisiones cruciales en momentos cruciales, sin depender exclusivamente de una única fuente de toma de decisiones. Este enfoque no solo fortalecería la capacidad de respuesta del equipo, sino que también contribuiría a un flujo más eficiente y dinámico de las operaciones, promoviendo, en última instancia, un entorno de trabajo más eficaz y adaptable a las demandas cambiantes.

Figura 2

Fase de la etapa de organización



Nota. Elementos que conforman la fase de organización en un hotel tres estrellas.

### Fase de integración

El ser humano es una parte esencial del engranaje de una organización. Por ello, cada empresa deberá establecer los mecanismos más apropiados para encontrar o formar al personal que requiera, de acuerdo a las características, exigencias o prioridades del mismo hotel.

Factores:

#### 1. Reclutamiento

La función de reclutamiento de nuevo personal la lleva a cabo el dueño o gerente de los hoteles. Las fuentes básicas donde localizan a los futuros trabajadores de sus empresas son a través de avisos en periódicos locales, por recomendación de personas conocidas en otros hoteles similares, de sus propios trabajadores o bien por solicitudes, que me manera personal, dejan los propios interesados.

#### 2. Selección

No existe un área específica de Recursos Humanos que asuma el rol de selección del nuevo personal de la empresa. Por lo regular, esa actividad la realiza el dueño o gerente de la empresa (con o sin conocimientos del área).

#### 3. Inducción

Los cursos de inducción a la empresa no existen como tal en este tipo de establecimientos, en su lugar, al nuevo empleado se invita a un breve recorrido por las instalaciones del hotel y se le presenta con sus nuevos compañeros.

#### 4. Contratación

Los sistemas de contratación varían. Puede ser a través de una contratación inmediata o hasta el hecho de que el futuro colaborador pase por una etapa de prueba antes de integrarse formalmente a la empresa.

## 5. Capacitación y desarrollo

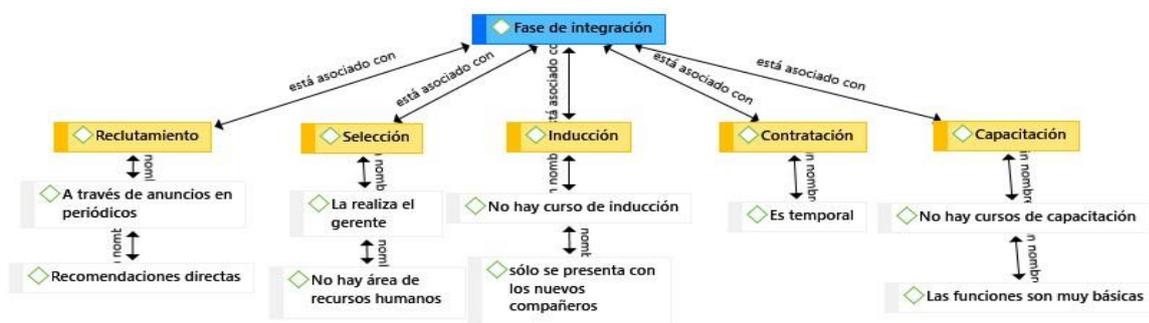
Es una actividad que no la realizan, al considerar que las funciones de su personal pueden ser adquiridas de manera directa. Otros hoteles, sin embargo, le dan importancia a capacitar a su personal y lo vislumbran como una ventaja competitiva que los hará mejores en el área.

### Necesidades detectadas

Es indispensable que para los procesos de reclutamiento y de selección de personal, se contrate a una persona especialista, pues se trata de un filtro importante, a través del cual se integra el personal que trabajará en el hotel. También, es necesario que el proceso de inducción de lleve a cabo de manera más profesional. Es una etapa de integración y de familiarización del nuevo integrante de la empresa. Por ello, se requiere que exista un protocolo previamente establecido para inculcarle al nuevo integrante la filosofía de la empresa.

Figura 3

Fase de la etapa de integración



Nota. Elementos que conforman la fase de integración en un hotel tres estrellas.

### Fase de dirección

Un gerente pugna diariamente por encontrar y aplicar sus conocimientos de forma tal que le sea factible influir de tal manera en sus colaboradores, en el sentido de que éstos dirijan sus esfuerzos hacia las metas y objetivos propuestas por el primero. Tomando en cuenta lo anterior, se propusieron cinco aspectos a través de los cuales fue posible diagnosticar el estado de esta fase del proceso administrativo.

#### Factores:

##### 1. Comunicación

Se trata de sistemas tradicionales, basados en la transmisión de mensajes por vía oral y eventualmente se utiliza también el medio escrito. Se presentan problemas de comunicación entre gerente y empleado debido a la inexistencia de definición detallada de actividades y cambio en los parámetros de calificación de aptitudes.

##### 2. Autoridad

Se ejerce de manera directa entre los diferentes niveles que componen los hoteles y la gerencia o propietarios de la empresa. Su decisión es inapelable y respetada por todos. Se pretende una autoridad incluyente, donde se escuche las opiniones de los trabajadores; sin embargo, los castigos, sanciones y despidos son ejecutados como medida coercitiva por quien detenta la autoridad.

### 3. Motivación

Existe un sistema de motivación insipiente. Se plantea desde la percepción del gerente. Se trata reforzar los aspectos de tipo afectivo, antes que económico.

### 4. Delegación

Se ejerce bajo aspectos como ausencias forzadas del gerente o dueño, vacaciones, viajes, etc. Regularmente asume el mando la persona de jerarquía inmediata (ama de llaves), o algún familiar cercano.

### 5. Supervisión

Es una tarea que se ejecuta diariamente y a todas horas. Algunos de ellos la ejercen las 24 horas del día, dado que utilizan su hotel como lugar de vivienda o lo hacen a través de cámaras de vigilancia.

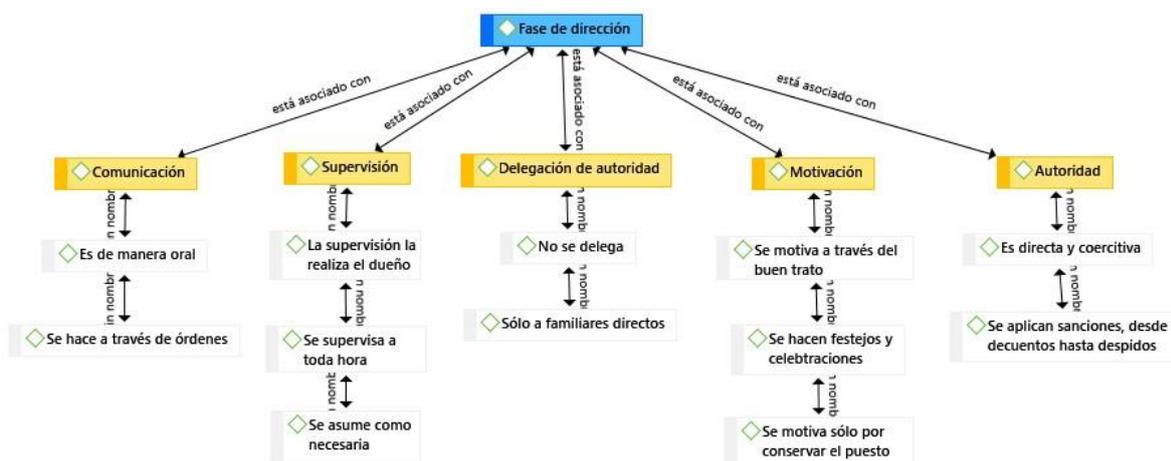
#### Necesidades detectadas

De acuerdo a las características del estilo de comunicación que prevalece en este tipo de hoteles, es necesario implementar un sistema de comunicación escrita, que fortalezca la forma que se transmiten las órdenes y las instrucciones de trabajo.

También, es recomendable que exista mayor delegación de autoridad, y que esta no se concentre en una sola persona, pues ello ocasiona retraso en las gestiones de atención y de canalización de las necesidades de los huéspedes. De igual manera, por general, no existe independencia en el trabajo de los empleados, por lo que la supervisión es muy estricta y permanente. De esta manera, se sugiere llevar a cabo un proceso de *empowerment*, como una forma de afianzar la toma de decisiones individuales.

Figura 4

Fase de la etapa de dirección



Nota. Elementos que conforman la fase de dirección en un hotel tres estrellas.

#### Fase de control

Después de haber realizado un cúmulo de tareas y actividades, se hace necesario el determinar la forma en que éstas fueron ejecutadas, a fin de emitir una valoración y, a través de esto, establecer una mejora en los procesos.

**Factores:**

**1. Establecimiento de normas**

Se ejerce a través de una constante supervisión. Se tiene pleno convencimiento de que es por medio de este ejercicio que la administración podrá asegurar el buen curso de sus operaciones. No se emplean formatos.

**2. Medición de resultados y comparación de estándares**

No se elaboran pronósticos anuales. No tienen elementos realizar un comparativo de resultados. Solo que queda en la sensación personal de haber cumplido o no con las expectativas plantadas inicialmente.

**3. Corrección de errores.**

Lo realizar regularmente a través de la comparación de resultados, tomando en cuenta la opinión del gerente del establecimiento.

**Necesidades detectadas**

En esta parte, es notoria la falta de un proceso claro de estandarización de normas de operación en el trabajo, que posibilite la comparación de resultados obtenidos. En este sentido, la aplicación de sistema de información ERP (Sistema Administrativo Empresarial) podría ser una solución. También lo sería la aplicación de la valuación anual al desempeño de los trabajadores.

**Figura 5**

*Fase de control*



*Nota.* Elementos que conforman la fase de dirección en un hotel tres estrellas.

**Modelo propuesto**

A través de este modelo se pretende mejorar el funcionamiento de los hoteles, optimizar el manejo de sus recursos y lograr mejores niveles de productividad. La idea de la sugerencia de mejora se estableció a partir de conocer y de identificar las falencias que presentaban este tipo de hoteles en cada una de las etapas del proceso administrativo y la manera en cómo los gerentes tomaban sus decisiones.

Por lo tanto, la propuesta tomó como base la identificación de los procesos clave de la empresa. A partir de ese punto, se establecieron líneas de acción que se enfocaron en incidir en aquellos aspectos o áreas que requerían algún tipo de intervención. Al tratarse de empresas de hospedaje, se identificaron elementos comunes de mejora como son: el uso de manuales de operación, el conocimiento y aplicación de flujogramas de las áreas principales de operación, la elaboración de perfiles de puestos, programas de capacitación, sensibilización en el trato al

turista y una mejora en los procesos de liderazgo, de delegación de autoridad, de comunicación y de empatía por parte del gerente.

La propuesta comprende tres fases: La primera, consiste en la identificación de las características del estado actual en que se encuentran este grupo de hoteles. La etapa dos comprende las propuestas de mejora, tomando como referencia las cinco etapas del proceso administrativo. La fase tres tiene que ver con los trabajos de evaluación y de mejora continua.

### **Fase 1: Estado actual**

Los hoteles ubicados en la zona náutica de la ciudad de Acapulco establecen una forma de planificación basada en la improvisación y en la experiencia que se adjudica el gerente, al haber operado de esta manera (y haber logrado cierto grado de resultados positivos) hasta la fecha. No cuentan con manuales; las políticas, los procedimientos y los programas son generados de manera empírica.

No existe un organigrama. La autoridad se ejerce de manera directa, la delegación de autoridad es muy incipiente, las órdenes son directas y no se cuenta con perfiles de puesto. El gerente es quien lleva a cabo los procesos de reclutamiento, de selección, de contratación y de capacitación de personal.

En cuanto a la dirección, todas estas funciones son asumidas por el gerente o el dueño del hotel. En su ausencia, por lo regular es un familiar directo quien asume sus funciones. Finalmente, el control se ejerce a través de una supervisión directa.

### **Fase 2. Propuesta de mejora**

Se deben establecer por escrito la misión (que deberá estar visible para todos los colaboradores), la visión (que debe ser revidada de manera anual), la visión (que deberá ser revisada y mejorada cada año) y los programas (que deberán ser adaptables a las necesidades cambiantes de las fuerzas competitivas y ambientales). A su vez, los pronósticos y los presupuestos deberán ser elaborados por gente con experiencia, tomando en cuenta los datos históricos y las expectativas de crecimiento que se vislumbren. Cada hotel deberá contar con un manual de procedimientos es indispensable en las áreas como: reservaciones, recepción, ama de llaves, compras, *bell boys*, atención a clientes, recursos humanos.

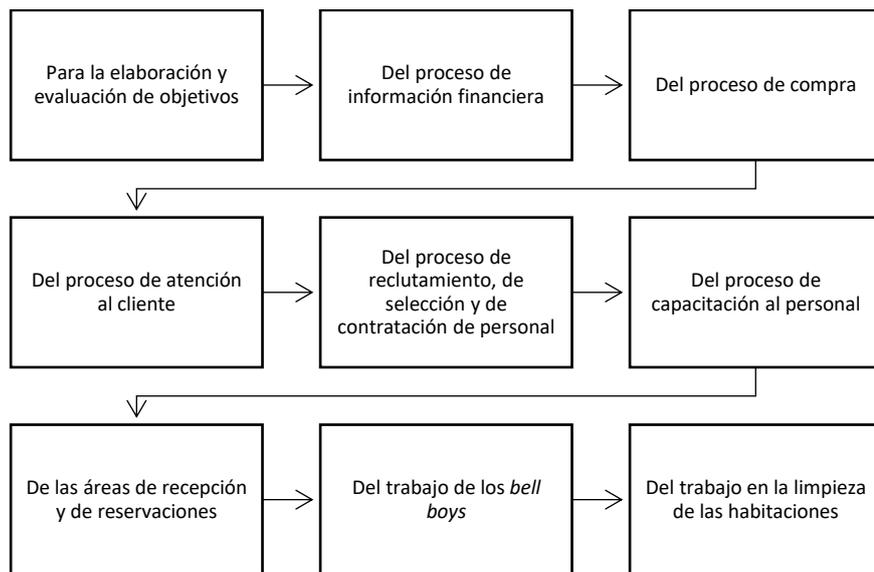
Se sugiere la elaboración de un tipo organigrama específico se recomienda la estructura organizacional lineal, propuesta por Henry Mintzberg (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016), donde se vea reflejada, de manera física, la distribución de puestos formales y de funciones de cada colaborador. Además, se recomienda la inclusión de especialistas en determinados puestos (contabilidad, recursos humanos), ya sea de manera permanente o tipo staff. Es necesario contar con perfiles y con descripción de puestos para cada ocupación. Con esto, se logrará mejorar la comunicación y cada persona sabrá cuáles son funciones para el puesto que desempeña.

Se sugiere la elaboración de un mapa de procesos, que ayude a identificar la dinámica de las relaciones internas de trabajo. De la misma manera, será importantes desarrollar un análisis MEFI (Evaluación de Factores Internos). Esta herramienta dará certeza respecto a los procesos de trabajo más importantes que se desarrollan en este tipo de establecimientos y permitirá identificar las áreas de oportunidad de manera puntual.

Se deberá diseñar un flujograma con los procesos más importantes que se realizan dentro del hotel, con el fin de facilitar la ejecución de las actividades y que los colaboradores de estas áreas tengan claras sus responsabilidades y la manera de llevarlas a cabo.

**Figura 6**

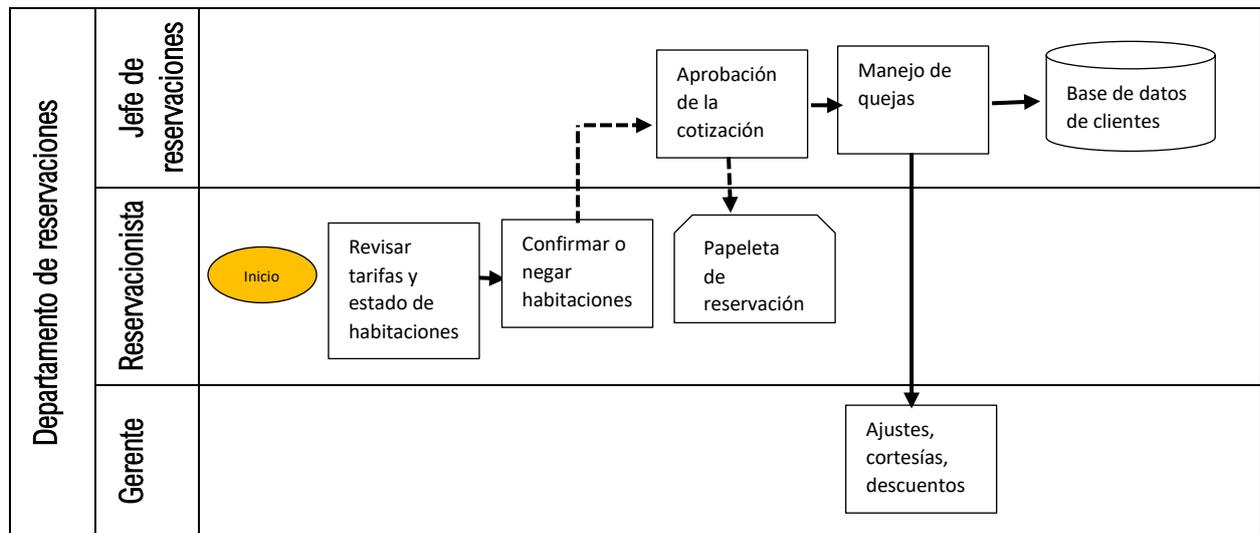
*Flujogramas de los procesos más importantes en un hotel.*



*Nota.* Áreas de operación prioritarias para la operación de un hotel categoría tres estrellas, donde se hace necesario el diseño de flujogramas.

**Figura 7**

*Flujograma del departamento de reservaciones*



*Nota.* Descripción de las actividades principales del personal del departamento de reservaciones.

**Establecimiento de procesos administrativos**

- Procesos estratégicos (planeación de objetivos generales y financieros).
- Procesos tácticos (los que competen a cada departamento – recepción, reservaciones, ama de llaves, contabilidad, recursos humanos, mantenimiento-).
- Procesos operativos (los relativos a cada área de trabajo concreta).

### Integrar la operación del Balance Scorecard.

A través de esta herramienta será posible llevar a cabo un seguimiento cercano de los objetivos planteados en las diferentes áreas del hotel. Será el gerente el encargado de su administración.

**Tabla 1**

*Aplicación del Balance Scorecard.*

<b>Balance Scorecard</b>	Desde la perspectiva del cliente.
	Desde una perspectiva financiera.
	Enfocado en los procesos internos de trabajo.

*Nota.* La aplicación del balance scorecard en áreas de operación prioritarias de un hotel.

Es indispensable contar una persona especialista, que realice las funciones básicas de reclutamiento, de selección, de contratación, de capacitación y de terminación de las relaciones laborales del personal. También, quien coordine los pagos y lleve a cabo las relaciones internas de trabajo, así como la gestión de pago de impuesto y situaciones legales ante instancias como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Sistema de Administración Trinitario (SAT). La estructura organizacional previa contemplaría estas figuras. Se necesita realizar un estudio general de las necesidades integrales de capacitación.

Se considera prudente que el gerente sepa y aplique de manera correcta las labores de comunicación organizacional, de motivación, de liderazgo y de toma de decisiones. Para ello, la educación formal podría ser una opción, o bien, cursos de formación profesional o diplomados específicos. Debe establecerse un programa estratégico de motivación, basado en el mérito de cada trabajador, donde se premie el alto desempeño y los logros por área. Se debe fortalecer la comunicación escrita y hacerlo parte de las políticas internas. Es necesario humanizar mucho más el estilo de liderazgo. Una opción es aplicar el liderazgo situacional, tomando como referencia la rejilla de Blake y Mouton (García-Solarte, 2015). La toma de decisiones debe ser consensada, estableciendo análisis de situaciones a través de grupos Delphi.

Se considera importante emplear la valuación de puestos (al menos una vez al año) y establecer controles específicos en los puestos o las funciones clave, de manera que, de manera periódica, pudiera medirse en rendimiento obtenido en cada área. Es importante que, a nivel organizacional, se comience a aplicar el *empowerment*, delegando al área operativa ciertas decisiones que tendrían relación directa con la labor que desempeñan, y que tendría como objetivo el mejorar la atención del cliente.

Se deberá poner especial énfasis en el profesionalismo y en la calidad humana con la que se atiende al huésped, desde la recepción de su solicitud de su reservación, durante su estancia y en la salida del hotel. La principal problemática detectada en este aspecto es el alto grado de informalidad con que se llevan a cabo estos procesos. Esto se debe, fundamentalmente, a la carencia de protocolos procedimientos establecidos, desde la vestimenta, la fraseología y los estándares de atención.

### Fase 3. Evaluación y mejora continua

Una vez que la fase dos se ha finalizado, se hará necesario que los parámetros de calidad que se han cumplido puedan mantenerse, o bien, mejorarse. Para ello, será importante que el gerente aplique adecuadamente los nuevos conocimientos adquiridos y los vincule a los recursos que tiene bajo su responsabilidad. Aspectos como la evaluación de puestos, el *benchmarking* y el *empowerment*, son elementos que deberán ser considerados y

tomados en cuenta como herramientas de mejora continua. Como parte de este proceso, es indispensable que se lleve un seguimiento puntual de cada una de las propuestas anteriores, que se apliquen herramientas adecuadas para conocer su eficiencia y que, a partir de ello, se tomen las decisiones pertinentes.

#### 4. DISCUSIÓN

De acuerdo a lo anterior, y tomando como referencia los hallazgos obtenidos, se considera que existen aspectos puntuales que requieren una mejora inmediata. Por ejemplo: la capacitación del personal, mayores y mejores controles administrativos y un vínculo más cercano de los colaboradores con su centro de trabajo, de manera que se mejore, de manera sustancial el servicio de hospedaje que se ofrece al visitante. De la misma manera, es indispensable contar con manuales de operación y un proceso administrativo más claro y ordenado.

Los gerentes de hoteles tres estrellas en Acapulco actualmente adoptan un enfoque autoritario de administración, con una única persona tomando decisiones sobre procesos, tiempos y ejecución de acciones relacionadas con la dirección de la empresa. Los resultados de esta investigación son clave para organizar las etapas y procesos de la organización, estableciendo relaciones de trabajo efectivas y eficientes mediante una planificación adecuada, además de la necesidad de establecer un liderazgo significativo en el entorno organizacional, coincidiendo con Escandon-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016). La administración de estos hoteles enfrenta la disyuntiva de seguir operando de manera empírica con métodos tradicionales o dirigirse hacia una modernización organizacional con cambios profundos en políticas y estrategias. Aunque han sobrevivido en la competencia de la industria hotelera, es crucial que busquen una modernización integral en su operación para optimizar recursos y lograr eficiencia operativa en el siglo XXI. Aunque la realidad actual indica que muchos hoteles aún se basan en la gestión empírica, aprovechan la ocupación laboral local, la diversificación de su personal, los precios bajos y los atractivos turísticos de Acapulco. Sus fortalezas incluyen la supervisión constante del gerente y fuertes lazos afectivos entre el personal debido al reducido número de colaboradores, además de una adecuada toma de decisiones en los colaboradores, tal y como menciona Moya-Espinosa et al. (2019).

De acuerdo a Padilla y Garrido (2013) resulta evidente que es necesario capacitar a los empleados en los diferentes procesos que lleva a cabo el hotel, de ahí la necesidad de que se creen diferentes controles preventivos, concurrentes y correctivos en busca de la eficacia de las diferentes etapas del proceso administrativo. Los elementos mencionados son congruentes con la investigación realizada, pues se fundamenta en la necesidad de mejorar cada una de las etapas del proceso administrativo, dentro de las cuales se incluye elementos de planeación, de control y de mejora de desempeño de los colaboradores.

Flores et al. (2018) establecen la importancia de la competitividad en el sector hotelero y reafirman la conveniencia de analizar los factores externos (competencia), como una forma de lograr parámetros de calidad equiparables a empresas mejor posicionadas en la industria (benchmarking). También, Molsalve y Hernández, (2015) coinciden en reconocer a la calidad como un elemento diferenciable en los hoteles y la vinculan a aspectos como la presentación del personal, la categoría del establecimiento y el prestigio del hotel. Estos factores se consideran como claves en la aplicación del proceso administrativo. Por otra parte, Ferrer, (2009) asume que la eficiencia, relacionada con indicadores financieros, es determinante para la operación eficiente de las organizaciones. Además, Ortiz et al. (2021) agrega que la sostenibilidad puede generar productividad y eficiencia. En este mismo sentido, Alberca y Parte, (2013) establecen la importancia del orden empresarial y

Rosas et al. (2016) sugieren la gran trascendencia que tienen las etapas de planeación, de organización y de control en los procesos de gestión de un hotel.

Desde la literatura consultada, los resultados analizados presentan semejanzas en los aspectos identificados con las dimensiones tales como la planeación (orden administrativo incipiente y fijación de rutas de acción y de trabajo), organización (determinación de la asignación de funciones específicas, elaboración de un organigrama y la orientación de las funciones de cada trabajador) (Padilla y Garrido, 2013), integración (cumplimiento con el perfil de trabajo de cada función, capacitación y entrenamiento constante), dirección (motivación a los colaboradores, establecimiento de un liderazgo situacional, determinación de procesos adecuados para la toma de decisiones, sistemas de comunicación por escrito) y control (Rosas et al., 2016).

En este sentido, se coincide con el postulado de que la administración hotelera cuenta con las herramientas modernas que impacten, de manera positiva en su operación, como el empowerment, el coaching, el desarrollo organizacional, el benchmarking y el liderazgo situacional, entre otros (García et al., 2021).

En tal sentido, será importante que los gerentes establezcan parámetros de claridad, de eficiencia en los procesos y de optimización de los recursos. Las normas escritas, los procesos establecidos y conocidos por los empleados, el manejo de manuales de operación, la delegación de autoridad, la capacitación constante y la armonía del personal (Luna, 2016) que labora en las diferentes áreas del hotel coadyuvarán a crear ambientes propicios de trabajo y, por consecuencia, una mejora sustancial en la operación general de la empresa.

Para obtener una perspectiva más integral, se hace imperativo ampliar la visión de la investigación, incluyendo todas las categorías turísticas y abarcando las otras dos zonas turísticas de la ciudad, tanto la dorada como la diamante. Además, se sugiere realizar un estudio más detallado y profundo de cada departamento interno de los hoteles, examinando sus mercados, formas de financiamiento, relaciones laborales internas, flujos de comunicación, y dinámicas de autoridad y liderazgo. Esto permitirá obtener una visión más completa y detallada del panorama general.

Si bien la información proporcionada a través de entrevistas y recopilación de datos sobre la administración de estos hoteles, considerando las diversas etapas del proceso administrativo, se presenta como una fortaleza clave de este estudio, se deben tener en cuenta algunas debilidades. Estas incluyen la limitada profundidad, el alcance reducido de la muestra y la exclusión de otros tipos de hoteles más allá de los de tres estrellas en la zona náutica de la ciudad. Para mejorar la validez y aplicabilidad de los hallazgos, se recomienda considerar estas limitaciones y buscar formas de abordarlas en futuras investigaciones.

## 5. CONCLUSIONES

Existe una clara centralización de poder y de autoridad por parte del gerente del hotel, los procesos de comunicación de mantienen de manera básicamente oral, es común la multiplicidad de funciones. Los gerentes han llevado a cabo la aplicación de las diferentes fases del proceso administrativo de manera empírica, sin planeación y sin una guía fija que les indique lo apropiado que puede ser su toma de decisiones.

Las principales necesidades detectadas son: el diseño de políticas administrativas básicas (declaración de misión, de visión, de objetivos, de filosofía empresarial), la elaboración de manuales de operación y de diseño de puestos, diseñar flujogramas de los puestos de trabajo, aplicar un liderazgo situacional y establecer valuaciones de puestos anuales y sistemas de supervisión basados en el empowerment.

Se planteó una mejora estructural en la administración de este tipo de hoteles, que parte de un orden administrativo, al sugerir la inclusión de manuales de operación para las áreas fundamentales, el diseño de perfiles de puesto, la elaboración de flujogramas, la preparación de un organigrama funcional, en cambio de filosofía: de una comunicación oral, a una escrita, la aplicación de un liderazgo situacional, la descentralización de la autoridad a través de la aplicación de un programa permanente de empowerment, el uso del coaching en el área de trabajo y la aplicación del balance scorecard, encargado de orientar las tareas específicas. Esta propuesta se sustenta en una mejora sustancial en los procesos básicos de atención, de profesionalismo, de capacitación y de una orientación de todo el personal hacia una cultura de atención al turista.

Se sugiere que, tomando en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo, se ahonde en los siguientes temas relacionados a la administración hotelera: la ética empresarial en los hoteles, la responsabilidad social corporativa en empresas turísticas, las habilidades directivas en hoteles categoría tres estrellas, burocracia vs organizaciones inteligentes, la calidad en el servicio hotelero, el perfil del directivo en las organizaciones inteligentes, modelos de negocios hoteleros, herramientas tecnológicas aplicables a ambientes hoteleros y herramientas de gestión financiera en hoteles.

**Conflicto de intereses / Competing interests:**

El autor declara que no incurrió en conflictos de intereses.

**Rol de los autores / Authors Roles:**

No aplica.

**Fuentes de financiamiento / Funding:**

El autor declara que no recibió un fondo específico para esta investigación.

**Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:**

El autor declara que no incurrió en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

**REFERENCIAS**

- Alberca, P. & Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 19(2), 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.10.004>
- Bergeret, R. y Castillo, M. (2021). *El turismo en Acapulco: de los inicios artesanales a la modernización del destino turístico*. Editorial Torres Asociados.
- Cassany, D. (1995). Comunicación escrita en la empresa: investigaciones, intervenciones y ejemplos. *Anagramas*, 33–52.
- De la Cruz-Piña, J.-M., Ferrero-Ronda, R., Rivas-Nuila, J. R., & Cruz-Aguilera, N. (2023). Turismo de bienestar como segmento en crecimiento: una mirada desde los estudios bibliométricos. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 8(1), 98–112. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v8i1.5080>
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo de las compañías exportadoras en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>

- Ferrer, M. A. (2009). Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(27). <https://doi.org/10.31876/revista.v9i27.12868>
- Flores, E., Ochoa, F. & Arroyo, F. (2018). Análisis de la Situación de la Industria Hotelera. *Vinculategica*, 3(36), 323-334.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- García, J., Paz, A., & Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La Investigación Cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2002). *Administración. Una Perspectiva Global*. McGraw-Hill
- López, F., & Salas, H. (2009). Investigación Cualitativa En Administración Qualitative Research in Business Studies. *La Investigación Cualitativa En Administración Cinta Moebio*, 35(0717-554X), 128–145. [www.moebio.uchile.cl/35/lopez.html128](http://www.moebio.uchile.cl/35/lopez.html128)
- Luna, C. E. (2016). ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. *Sociológica*, 31 (87), 43-78. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732016000100002](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732016000100002)
- Molsalve, C. y Hernández, S. (2015). Análisis de la calidad del servicio de los hoteles pymes de Bucaramanga y su área metropolitana. *Sotavento M.B.A.*, 26, 62-29. <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n26.07>
- Moreno, M., & Coromoto, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 1317–8822, 135–158. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>
- Moya-Espinosa, P. I., Cortés-Rodríguez, N. C., & Martínez-Cárdenas, A. G. (2019). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 9(2), 237–248. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159>
- Nádas, J., & Rakovics, V. (2017). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Materials Science Forum*, 885, 141–146. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/MSF.885.141>
- Ortiz E.; Viteri, M.; Morelia J.; Castro, U.; y Cuétara Sánchez, L. M. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27 (2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35931>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Padilla, A., & Garrido, A. (2013). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60). <https://doi.org/10.31876/revista.v17i60.10934>
- Patel Rodrigo. (2019). Guia turística de Acapulco. *Secretaría de Turismo Acapulco*, 15(2), 9–25.

- Peña, R. (2017). La ciudad de Acapulco. Análisis de los caminos de la violencia y crimen en México. *Rev. Est. de Políticas Públicas*, 3(2), 20–32.
- Quecedo, R.; Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14(14), 5–39. <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Rosas, V., Macias, E. & Mares, O. (2016). Análisis de procesos administrativos como estrategia de competitividad en los grandes hoteles de la ciudad de Tecomán, Colima. *Repositorio de la red internacional de investigadores en competitividad*, 9(1), 690–704. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/38>
- Salguero, N., & García, C. (2018). Gestión Administrativa Eficiente en la gestión del talento humano. *Polo Del Conocimiento*, 3(9), 240–250. <https://doi.org/10.23857/casedelpo.2018.3.9>
- Santomá, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera. *Revista de Análisis Turístico*, (3), 27–44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2382884>
- Simmonds, J., Palma, H., & Cruz, C. (2016). Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema. *J. Eng Technol*, 5(1), 62–70.
- Universidad Autónoma de Guerrero (2014). *Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México*. Secretaría de Turismo.

