



Agosto 2018 - ISSN: 1696-8352

## ADMINISTRACIÓN HOTELERA, FLEXIBILIDAD PARA LA EFICIENCIA

**Carlos Michael Valarezo Espinosa<sup>1</sup>**

Universidad Estatal Amazónica, Centro de Investigación Posgrado y Conservación Amazónica. Puyo-Ecuador.

cvalarezo@uea.edu.ec

**Billy Daniel Coronel Espinoza<sup>2</sup>**

Universidad Estatal Amazónica, Departamento de Ciencias de la Vida, Carrera de Ambiental. Puyo-Ecuador

bcoronel@uea.edu.ec

\* Correspondencia: [cvalarezo@uea.edu.ec](mailto:cvalarezo@uea.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Michael Valarezo Espinosa y Billy Daniel Coronel Espinoza (2018): "Administración hotelera, flexibilidad para la eficiencia", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (agosto 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/administracion-hotelera.html>

### 1. RESUMEN

Se conoce a la administración como el arte de manejar con eficiencia y eficacia las actividades operativas y de funcionalidad administrativa de cualquier empresa y su razón social, mismas actividades que se realizan en la Universidad Estatal Amazónica, específicamente en la Residencia Universitaria Tahápo Iyaki que se encuentra dentro del Centro de Investigación Posgrado y Conservación Amazónica de la UEA, que cumple con las funciones administrativas y operativas normales, al igual que cualquier prestador de servicio de alojamiento estipulado dentro de las normativas vigentes por el Ministerio de Turismo del Ecuador.

Mediante la utilización de una metodología de carácter cuantitativa exploratoria; determinaremos mediante una encuesta de satisfacción, la calidad del trabajo operativo del personal que labora y su incidencia en la satisfacción del cliente.

El objetivo de la presente investigación es determinar cuál es el tipo de modalidad administrativa, flexible o rígida, es la más adecuada dentro de las actividades operativas, que desempeña el personal y su ocurrencia en el trabajo y posterior incidencia en la calidad del servicio.

Dando las facilidades operativas de escoger cual fuese los pasos del proceso operativo de limpieza y atención al cliente que debe cumplir un empleado en el departamento de camarería según una administración flexible, en la cual no se determinaría el procedimiento si no la meta cumplida y su incidencia en la satisfacción del cliente.

La administración dual es una manera muy viable de mejorar la eficiencia y eficacia del personal operativo ya que no se pierde la jerarquía dentro de la empresa sino se gana empleados más empoderados de la visión e ideología de la misma.

Dando la presente investigación resultados positivos en demostrar que la administración flexible en el ámbito de hotelería, funciona perfectamente, ya que el empleado adopta sus conocimientos empíricos en la realización de sus actividades y el resultado se ve reflejado en la satisfacción del cliente.

<sup>1</sup> Master en PYMES Finanzas, Ingeniero en gestión Turística y Hotelera, Tecnólogo en Administración Turística, Guía Profesional y Chef de partida. Técnico Docente y Administrador de la Residencia Universitaria del Centro de Investigación Posgrado y Conservación Amazónica de la Universidad Estatal Amazónica, Puyo. Ecuador.

<sup>2</sup> Mater en Sistemas de Gestión, Master en Sistemas Integrados de Gestión, Ingeniero Ambiental. Chef de Cocina. Instituto Gastronómico Canadian School. Riobamba. Ecuador.

**Palabras clave:** Hotelería, administración, servicio, calidad.

### 1.1 Abstract

Management is known as the art of efficiently and effectively managing the operative activities and administrative functionality of any company and its corporate name, same activities that are carried out in the Amazon State University, specifically in the Tahápo Lyaki University Residence that is located within the UEA's Postgraduate and Conservation Research Center of the Amazon, which complies with normal administrative and operational functions, as well as any accommodation service provider stipulated in the regulations in force by the Ministry of Tourism of Ecuador.

Through the use of an exploratory quantitative methodology; we will determine through a satisfaction survey, the quality of the operative work of the personnel that works and its incidence in the satisfaction of the client. The objective of the present investigation is to determine what type of administrative modality, flexible or rigid, is the most appropriate within the operational activities, performed by the staff and its occurrence in the work and subsequent impact on the quality of the service.

Giving the operative facilities of choosing which were the steps of the cleaning and customer service process that an employee must meet in the department of camarería according to a flexible administration, in which the procedure would not be determined if not the goal fulfilled and its incidence in customer satisfaction.

The dual administration is a very viable way to improve the efficiency and effectiveness of the operational staff because it does not lose the hierarchy within the company but it gains more empowered employees of the vision and ideology of the same.

Giving the present research positive results in demonstrating that the flexible administration in the field of hospitality, works perfectly, since the employee adopts his empirical knowledge in the realization of his activities and the result is reflected in the satisfaction of the client.

Keywords: Hospitality, administration, service, quality.

## 2. INTRODUCCIÓN

Entendiendo que desde los principios de la sociedad se ha tomado en cuenta la manera más fácil de organizar el trabajo estructurado dentro de las empresas, es por esto que nace un concepto básico de la administración según el autor (Massie- Joseph, 1973), quien cita que es el método por el cual un grupo de personas o cooperación planifica organiza dirige y controla sus acciones, para cumplir metas comunes, el mismo que conlleva a cumplir metas comunes, mediante técnicas administrativas para coordinar y llevar a cabo sus actividades, lo cual hace que la administración a nivel mundial sea generalmente mentalizada y concebida como un proceso cuyos elementos esenciales son "la fijación de metas y los planes para alcanzarlas (planeación), la activación de acciones congruentes con los planes (organización y dirección) y la revisión continua de la efectividad de las acciones (control)" (DelaCerde-Gastélum & Núñez-DelaPeña, 1996), con este concepto podemos acotar que la administración es el arte de dar vida funcional y operativa mediante técnicas de liderazgo a cualquier empresa ya sea su razón social, tamaño y pública o privada. Lo cual dejaba a un lado la teoría de la administración de Frederick Taylor, que hace referencia que lo más importante para una buena administración es el proceso, tiempos e ideología líder de una organización u empresa. (Taylor, 1911).

Sin embargo, la teoría administrativa defendida por (DelaCerde-Gastélum & Núñez-DelaPeña, 1996) define que la funcionalidad administrativa suele centrarse en los medios, procesos o acciones en comendadas en un proceso de estrategias para cumplir una meta, pero rara vez se cuestionan los fines y los valores de los administradores para conseguir determinada meta. El mismo autor define a los administradores de empresas públicas o privadas como "dados, es decir, no problemáticos y consensuales, aceptados conscientemente por todos los miembros de una organización, pero la historia demuestra luchas constantes de intereses y valores entre los miembros de las sociedades y de las organizaciones" (DelaCerde-Gastélum & Núñez-DelaPeña, 1996), en la comprensión de este hecho se encuentra uno de los pasos esenciales para mejorar la administración como actividad profesional y disciplina científica que contenga modelos flexibles para su funcionamiento.

Así pues, desde la preocupación instrumental de la palabra administración, se han planteado procesos modernizadores diversos a nivel mundial, según (Brugué, 2010) ,la reinención del gobierno administrativo y las funcionalidades que corresponde realizar durante y post el trabajo de los directivos por parte de (Osborne & Gaebler, 1994), de la misma manera entramos en el paradigma pos burocrático administrativo

en al que consiste en sistematizar de una manera alocada y sin precedentes de procesos administrativos sin una funcionalidad alguna, siendo una simple tramitología ilógica que representa gasto, la que es relatada por (Barzelay, 1992).

En lo cual cae la administración moderna y publica con un nueva cara de gestionar las administración pública, y que centraliza la burocracias el tramitología innecesaria (Hood, 1994), se puede enfocar esta directriz u interpretación de modernización administrativa, de cómo se manejaría la administración dentro de cualquier ámbito público o privado.

Es por esto que nacen las estrategias administrativas según (Clarke & Newman, 1997), las estrategias discursivas han transformado a la modernización de la administración como la ideología que parte del pensamiento, filosofía, valores, y experiencia del administrador, para posteriormente ser conceptualizada en un modelo de gestión para la empresa; se observara que por el trascurso de los años, la capacidad de mejorar la gestión y resolver problemas socioeconómicos de fondo, sin dañar el lazo de empleado y empleador.

La relación empleado empleador y el liderazgo del administrador mediante puede radicarse también en la necesidad de resolver ciertos factores sociales como lo determina la pirámide de Maslow, puede determinar las necesidades de su empleado de acuerdo a su condición económica, y de ideología, como lo indica en su libro (Maslow, 1968).

Lo cual desde hace muchos años atrás según (Taylor, 1911), y su contribución a la teoría de la administración que se basó en el estudio del trabajo de los empleados y sus tareas o actividades que no generaban ningún valor agregado al producto final, el cual mediante la estrategias de mejoramiento de movimientos y tiempos lograra obtener un mejor producto; esto conlleva a una administración flexible que con la ayudada de la empleado en su experiencia y manejo del área, perder desenvolverse libremente obviamente basado en tiempos y una mejora continua de movimientos.

Con la ayuda de un administración flexible hace posible la transformación de la operatividad del empleado, brindando la oportunidad de toma de decisiones por parte del empleado en el manejo de sus actividades, siempre y cuando cumpla con la meta propuesta, de esta forma, encontramos que la atención a la calidad que se brinda pasa a ser un denominador común a todos los procesos modernos de una buena administración (Parrado Dies & Ruiz, 1999).

Mientras que en una administración rígida, en la cual se debe cumplir los procesos establecidos por el orden jerárquico superior, se toma a la atención al cliente como un efecto secundario en la administración, el paradigma tradicional de administración pública o privada, poseía un carácter eminentemente burocrático, centrado en el cumplimiento formal de las actividades o procesos (Weber, 1957); (Boix, 1994), en el cual los criterios de seguimiento, evaluación y control, difuminando las responsabilidades entre los diferentes niveles de autoridad (Wright, 1997), son estrictamente dirigidos y controlados por el empleador o jefe.

Es entonces que el modelo tradicional de Administración Pública, que mantiene un carácter burocrático, mostraba una serie de importantes falencias y de una falta de adaptación al entorno socioeconómico de los empleados, lo que produjo la necesidad de una serie inevitable de cambios en el modelo administrativo; esto ante la presión de una sociedad que demanda un nuevo modelo de organización pública o privada que sustituya al obsoleto paradigma burocrático, mientras esta administración no confluye en los principios de eficacia y eficiencia con el de legalidad (Lozabo, 1991).

Surge de esta manera el paradigma post-burocrático (Barcelay, 1996) .Este paradigma pretende modificar los valores de las organizaciones públicas o privadas hacia nuevos conceptos como el de: calidad del servicio, ciudadano-cliente, innovación, incentivos, aportación de valor y flexibilidad e La administración inteligente; un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano, gestión operativa de servicios y de calidad total ya desarrollados y modificados para aportar en el ámbito público y privado (Ramio, 1999).

Es decir cuando el personal operativo no se siente motivado, no posee la seguridad ni la confianza de sus superiores para desarrollar ciertas actividades, el comportamiento del mismo cambia y lo demuestra en su atención al cliente, un personal que tiene ideología e identidad por su institución va a tener una actitud

positiva y alegre frente a terceros externos de la empresa, mientras que un personal que no posee seguridad, ni que tiene la capacidad para desarrollarse profesionalmente, y solo trabaja según las ordenes de sus superiores, lo que demuestra es inconformidad y ser una persona negativa y que habla mal de su empresa.

### **3. METODOLOGÍA**

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la conceptualización de la administración tradicional de la administración moderna en la que figura la ideología y el comportamiento individual de las personas o trabajadores que laboran en determinada empresa.

Mediante encuestas se realizó la investigación a 36 visitantes de la Residencia Universitaria Tahápo-Iyaki dentro del Centro de Investigación Posgrado y Conservación Amazónica de la Universidad Estatal Amazónica, mediante el estudio experimental de campo, para la presente se analizó la satisfacción de los clientes por el servicio de limpieza obtenido luego de haber pernoctado por el lapso de 2 meses dentro de la Residencia Universitaria.

Como ente generador de la estadística se tomó a la Residencia Universitaria Tahápo-Iyaki que pertenece a la Red de Hotelería y Turismo científico de la UEA.

La investigación se realiza en dos lapsos determinados de tiempo, dos meses de investigación, el primer mes se utilizó una metodología de Administración Rígida, es decir las actividades que realizaba el personal de limpieza estaban escritas y determinadas a ningún cambio de orden ni de posible modificación.

El segundo mes se determinó que el personal de limpieza, pueda cambiar dicho orden dentro del plan de Limpieza Semanal y modificarlo según su criterio, pero tomando en consideración que la meta era la misma.

Se utilizaron los mismos 36 visitantes durante los 2 meses de investigación, jóvenes de entre los 16 a 18 años de edad, que pernoctaban dentro de la Residencia Universitaria con fines de Pasantías Colegiales.

La investigación está centrada en el comportamiento y eficiencia de la parte operativa de la Residencia y como resultado la satisfacción del visitante.

#### **3.1 Muestra**

La encuesta se realizó a partir del 01 al 31 de marzo del 2017 contando con la Administración Rígida y del 01 al 30 de Abril del año 2017 se implementó la Administración Flexible del Servicio de Limpieza de la Residencia Universitaria.

Con una aplicación de dos meses; se realizó la encuesta a hombre y mujeres indistintamente su género, etnia, profesión u otro indicador general; en la encuesta se tomó en consideración a grupos consolidados como estudiantes secundarios, que llegaban al CIPCA con el objetivo de pernoctar más de un mes dentro de la Residencia Universitaria.

Se encuestó a un total de 18 visitantes, los mismo que se hospedaron durante el lapso de dos meses dentro de la Residencia del CIPCA, los clientes fueron encuestados en dos ocasiones diferentes, al terminar el primer mes y al terminar el segundo mes, contando con 36 encuestas que correspondería al 100%, sin importancia de género y con una edad comprendida de 15 años en adelante; clientes que poseen un criterio formado acerca de sus necesidades y de la manera de actuar de los terceros, en las que ellos pueden evaluar el comportamiento y satisfacción del servicio obtenido por parte del personal operativo.

Cada uno de los encuestados respondió de la manera más honesta posible, de acuerdo a lo que ellos vivieron durante dos meses con la relación diaria del personal operativo de la Residencia, en el cumplimiento de las funciones que tenían asignadas para brindar un servicio de calidad al cliente.

#### **3.2 Instrumento para la recolección de datos**

Como instrumento de recolección de información se utilizó las encuestas en las que se obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personas o del recorrido (Sandhusen, 2002). Se implementó una encuesta a los visitantes que pernoctaron dentro de la Residencia del CIPCA, la encuesta tiene fundamentación en la satisfacción al cliente, para los visitantes que se diferencian en la

metodología de la implementación de los servicios mediante las dos tipos de Administración la Rígida y la Flexible

Se tomó en cuenta el indicador de Servicio de Hospedaje y experiencia del viaje en la realización de la presente investigación, ya que el objetivo claro de la investigación es conocer cuál es el índice de satisfacción del cliente después de haber sido atendido por el personal operativo, teniendo en cuenta que el personal operativo estaba bajo dos tipos de administración para evaluar el desempeño laboral.

#### 4. RESULTADOS

El presente tema de investigación tiende a resolver la diferencia en la satisfacción del visitante, el mismo que ha sido expuesto a dos diferentes maneras de prestar el servicio de limpieza, una mediante un plan administrativo rígido y otro flexible. En el cual los visitantes responden preguntas puntuales para conocer si tuvieron o percibieron diferencia en el trato y el servicio de limpieza de sus habitaciones o no.

Tabla N°1. Administración Rígida.

INDICADOR	PREGUNTA	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
<b>SERVICIO DE HOSPEDAJE</b>	Califique en general su estancia en la Residencia Universitaria CIPCA	0	3	9	6
	Califique en general la limpieza	0	1	12	5
	Califique la atención del personal de limpieza	0	3	11	4
	Califique la emisión de información	0	2	14	2
	Califique la atención a problemas suscitados	0	3	9	6
	Califique con qué frecuencia le preguntaron cómo se encontraba	0	2	11	5
	Califique la hospitalidad del personal de limpieza	0	4	10	4
<b>EXPERIENCIA DEL VIAJE</b>	Su experiencia durante la visita fue	0	3	12	3
	La hospitalidad del personal que labora en el CIPCA fue	0	4	11	3
	En general que tan satisfecho quedó usted con su visita en el CIPCA	0	4	8	6

Fuente: Valarezo, C. (Registro de encuestas RED de Hotelería y Turismo Científico UEA 2017).

La información que se muestra en la tabla N°1 nos señala el número que fueron obtenidos durante el periodo del 01 al 31 de marzo del 2017. En la que se puede observar dos indicadores puntuales como el servicio de hospedaje y la experiencia del viaje realizado dentro de la Residencia Universitaria Tahápo Iyaki. Dichos indicadores serán objeto del presente estudio.

Tabla N°2. Administración Flexible.

INDICADOR	PREGUNTA	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
<b>SERVICIO DE HOSPEDAJE</b>	Califique en general su estancia en la Residencia Universitaria CIPCA	0	0	6	12
	Califique en general la limpieza	0	0	6	12
	Califique la atención del personal de limpieza	0	0	4	14

	Califique la emisión de información	0	0	8	10
	Califique la atención a problemas suscitados	0	0	7	11
	Califique con qué frecuencia le preguntaron cómo se encontraba	0	0	5	13
	Califique la hospitalidad del personas de limpieza	0	0	6	12
<b>EXPERIENCIA DEL VIAJE</b>	Su experiencia durante la visita fue	0	0	6	12
	La hospitalidad del personal que labora el CIPCA fue	0	0	3	15
	En general que tan satisfecho quedo usted con su visita en el CIPCA	0	0	2	16

**Fuente:** Valarezo, C. (Registro de encuestas RED de Hotelería y Turismo Científico UEA 2017).

La información que se muestra en la tabla N°2 nos señala número que fueron obtenidos durante el periodo del 01 al 31 de abril del 2017. En la que se puede observar dos indicadores puntuales como el servicio de hospedaje y la experiencia del viaje realizado dentro de la Residencia Universitaria Tahápo Iyaki.

#### 4.1 Diferencias entre administraciones operativas

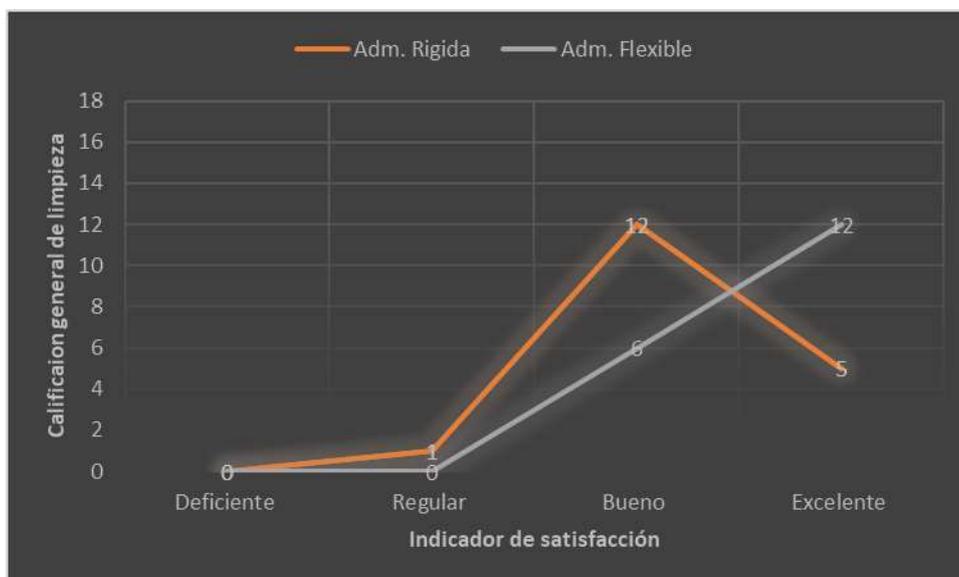
Determinaremos según la teoría de padre de la administración científica (Taylor, 1911), según Taylor la eliminación de tareas inútiles en el proceso de una acción generaba mayor valor agregado a los productos, por cuanto es mejor el funcionamiento con un proceso de mejora continua del personal operativo según su criterio a través del estudio de tiempos y movimientos de cada labor, a fin de obtener un producto o servicio que sea enfático en la eficiencia.

**Tabla N°3 Dualidad de Administración según su estructura (Calificación general de limpieza)**

INDICADOR	PREGUNTA	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
<b>SERVICIO DE HOSPEDAJE</b>	Califique en general la limpieza (Adm. Rígida)	0	1	12	5
	Califique en general la limpieza (Adm. flexible)	0	0	6	12

**Fuente:** Valarezo, C. (Registro de encuestas RED de Hotelería y Turismo Científico UEA 2017).

**Gráfico N° 1 Dualidad de Administración (Calificación general de limpieza)**



**Fuente:** Valarezo, C. (Registro de encuestas RED de Hotelería y Turismo Científico UEA 2017).

Como se puede observar en el Gráfico N° 1, nos indica que, con una administración rígida, se obtiene el 27 % (5 personas de 18), en calificación general de limpieza de la Residencia Universitaria, en el indicador de “excelencia”, lo que significa que en algún momento de la ejecución del trabajo, el persona no se lo realizo en un 100%.

Con el mismo indicador pero con una administración flexible en donde el personal operativo puede decir como realizar su trabajo sin comprometer el fin, y sin salir de las normas y reglamentos internos y externos de las instituciones públicas, el cambio fue del 27% con una Adm. Rígida a un 66,6 % (12 personas de 18), con Adm. Flexible en el indicador de “excelencia”.

El directivo tradicional se guía por el principio de la eficiencia y se define a través de un perfil altamente competente y con capacidad para construir una organización funcionalmente competitiva. El líder relacional, en cambio, resuelve los problemas provocando la colaboración entre todos aquellos que tienen alguna cosa que decir al respecto. Para ello se requieren habilidades diversas, entre las que destacamos las de seducción y dinamización (Valles & Brugue, 2003).

**Tabla N°4 Dualidad de Administración según su estructura (Hospitalidad del servicio)**

INDICADOR	PREGUNTA	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
SERVICIO DE HOSPEDAJE	Califique la hospitalidad de las personas de limpieza (Administración Rígida).	0	4	10	4
	Califique la hospitalidad de las personas de limpieza (Administración Flexible).	0	0	6	12

**Fuente:** Valarezo, C. (Registro de encuestas RED de Hotelería y Turismo Científico UEA 2017).

La tabla N° 4, indica en números las diferencia de las dos metodologías de administración, tanto la administración rígida como flexible contempla numero positivos, sin embargo una administración flexible, posee mejores resultados en las acciones y actitudes de los empleados que se ve reflejada en la satisfacción del cliente en un índice de control como la hospitalidad del personal de limpieza.

**Gráfico N°2 Dualidad de Administración (Hospitalidad del servicio)**



**Fuente:** Valarezo, C. (Registro de encuestas RED de Hotelería y Turismo Científico UEA 2017).

De acuerdo al gráfico N° 2 sobre la hospitalidad al servicio otorgado por parte del personal operativo de la Residencia Universitaria, concluye que mediante un Adm. Rígida se obtiene como Hospitalidad al servicio un 22.2% en el indicador de excelencia, lo que significa que de los 18 encuestados solo a 4 personas les pareció excelente la hospitalidad recibida.

En el mismo factor de hospitalidad, pero con una Adm. Flexibles, se observa un gran diferencia en el resultado obtenido con un 66.6% en el indicador de excelencia en la hospitalidad, lo que significa el

aumento del número de personas (4 personas) encuestadas a 12 personas que felicitaron la hospitalidad; lo cual ratifica que una administración flexible una manera coherente de gestionar las actividades que se realizan en la cadena de empleado empleador.

Acotando que la hospitalidad refleja la estabilidad emocional y de interés por parte del empleado hacia su empresa, sea cual fuera la razón social.

## 5. DISCUSIÓN

Luego de la investigación realizada se determinó que la administración flexible, otorga muchos beneficios en cuanto a la operatividad del empleado, ya que no limita su actividad de raciocinio y de pro actividad lo mismo que se convierte en un 66.6% en indicador de excelencia en la hospitalidad, ya que el personal operativo maneja sus tiempos y no está atrapado en actividades puntuales y rígidas; es decir la metodología administrativa se convierte en un estrategia ideológica del funcionamiento de sus empleadores y de las metas que se requieran cumplir según la razón social de la empresa, lo cual concuerda con el autor Quim BRUGUÉ, en su artículo “Una administración que habla es una administración que piensa”.

Concordando también que una administración rígida es “Una administración de reinos de taifas es una administración rígida y cerrada sobre sí misma, sin capacidad de respuesta, sin flexibilidad y sin creatividad. Según el autor Quim BRUGUÉ.

La presente investigación tiene un porcentaje alto en concordancia con la finalidad de cambiar la administración rígida por la flexible siempre y cuando sea una administración que vele por las necesidades exteriores, es decir del cliente, la eficiencia y eficacia de un trabajo bien realizado se da cuando la satisfacción del cliente se supera, cuando el valor agregado es único y deja una marca de por vida, concordando con el artículo publicado por Juan Ignacio Martín-Castilla, con el título de La administración inteligente: un modelo de administración pública orientada al servicio del ciudadano.

## 6. CONCLUSIONES:

Esperando y en respuesta a los grandes retos de un cambio en la administración pública y privada, por nuevos modelos de administración mas pensante, eficiente, innovadora y FLEXIBLE, obtenemos los resultados obtenidos de la presente investigación desde una perspectiva de control administrativo en la parte operativas de las funciones de limpieza de la Residencia Universitaria, que basa su dirección en las metas que se necesita obtener y las actividades que se desarrollan para llegar a ella. Determinando el tipo de administración según el tipo de empresa que se dirige, siendo utilizada siempre la dualidad de control encaminada a la meta.

- La Residencia Universitaria del CIPCA, ha tomado en considerado demostrar que la administración eficaz y eficiente se basa en la dualidad de la administración, mediante un proceso de evidencias del visitante, se observó que el personal operativo trabaja mejor cuando tiene una cierta libertad de expresar, aplicar su criterio y técnica de trabajo en el funcionamiento operativo, siempre y cuando cumpla con la meta direccionada y no esté fuera de normas y reglamentos institucionales internos como externos.
- El comportamiento externo del trabajador se ve reflejado en su eficiencia en el trabajo, aparte de realizar un trabajo excelente, emite una imagen de seguridad y felicidad.
- El cambio de administración depende siempre del líder que gestiona la organización del personal operativo, con la capacidad de moldear sus pensamientos, ideologías y conceptos a mejorar el rendimiento del personal, y no a restringirlo para ser subutilizado, el cambio de administración requiere una conceptualización macro de los problemas y toma de soluciones que se generan mediante la experiencia.
- La actitud del trabajar cambia al pensar que no solo es un trabajador de la empresa, sino un miembro que tiene vos, voto y su opinión cuenta en el desarrollo de funcionamiento de cualquier empresa público o privada.
- La administración flexible en marcada en una estructura organizacional horizontal maneja mejor los problemas y quejas operativas, ya que la comunicación es fluida y no se corta en ningún momento por la jerarquía institucional.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

Barcelay, M. (1996). Gestión Pública estrategia . *Instituto de estudios Fiscales Madrid*.

Barzelay, M. B. (1992). *Breaking Through Bureaucracy*.

- Boix, C. (1994). Hacia una administración pública eficaz. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 21-32.
- Brugué, Q. (2010). *Una administración que habla es una administración que piensa*. Zaragoza: Aragon Participa.
- Clarke, J., & Newman, J. (1997). *The Managerial State*. Sage.
- DelaCerde-Gastélum, J., & Núñez-DelaPeña, F. J. (1996). *La Administración en Desarrollo*. Jalisco: ITESO.
- Hood, C. (1994). *Explaining Economic Policy Reversals*. Open University Press.
- Lozabo, J. (1991). Els límits de la Modernitat per a una comprensió ètica de la gestió pública. *Papers ESADE*.
- Maslow, A. (1968). *A theory Motivation*. Toronto: Psychological Review.
- Massie- Joseph, L. (1973). *Bases esenciales de la Administración*. Diana.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *La Reinención del Gobierno*.
- Parrado Dies, S., & Ruiz, T. (1999). La Gestión de la Calidad total en la Administración Pública. *Revista Vasca de la Administración Pública* Nº 54.
- Ramio, C. (1999). Teoría de la admisión pública. *Tecnos/UPF*.
- Sandhusen, L. R. (2002). *Mercadotecnia, Primera edición*. Continental.
- Taylor, F. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. USA: Harper and Brothers.
- Valles, J., & Brugué, Q. (2003). *Politics locals. Preparent el futur*.
- Weber, J. (1957). *The Theory of Social and Economic Organization*. The free Press.
- Wright, V. (1997). Redefinición el estado: las implicaciones de la administración pública. *Gestion y Análisis de las Políticas Públicas*, 48-53.

## CORREO DEL AUTOR

### Autor:

Valarezo-Espinosa, C. MsC.<sup>1</sup>  
[cvalarezo@uea.edu.ec](mailto:cvalarezo@uea.edu.ec)

Coronel-Espinoza, B. MsC.<sup>2</sup>  
[bcoronel@uea.edu.ec](mailto:bcoronel@uea.edu.ec)

1 Centro de Investigación Posgrado y Conservación Amazónica, Universidad Estatal Amazónica, Pastaza, Ecuador.

2 Facultad de Ciencias de la Vida, Universidad Estatal Amazónica, Pastaza, Ecuador.

\* Correspondencia: [cvalarezo@uea.edu.ec](mailto:cvalarezo@uea.edu.ec)