

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE
FUNCIONES DEL HOTEL POLYLEPIS LODGE UBICADO EN EL SECTOR
DE LA RESERVA ECOLOGICA DE “EL ANGEL”, EL ANGÈL, PROVINCIA
DEL CARCHI”**

AUTOR:

ACOSTA POZO JOSÉ ROBERTO

TUTOR:

PATRICIO ROBERTO TADEO TADEO

IBARRA – ECUADOR

Julio, 2025

CERTIFICACIÓN TUTOR



IBARRA

DIRECCIÓN DE DOCENCIA Y ESTUDIANTES

Ibarra, 09 de julio de 2025

Magister
Maricela Ormaza
RESPONSABLE DE TITULACIÓN CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

De mi consideración:

Mediante el presente, tengo a bien certificar que el trabajo de integración curricular del/a estudiante: **ACOSTA POZO JOSÉ ROBERTO**, con el tema: **"DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES DEL HOTEL POLYLEPIS LODGE UBICADO EN EL SECTOR DE LA RESERVA ECOLOGICA DE "EL ANGEL", EL ANGEL, PROVINCIA DEL CARCHI"** Una vez analizado por la herramienta de detección de coincidencias y prevención del plagio académico utilizada por la institución, TURNITIN, obtiene el 4% de coincidencia y menor al 20% de uso de IA. Por lo que se encuentra en el rango establecido de acuerdo a los criterios de valoración del porcentaje de similitud establecidos por la PUCE.

Capturas:



Roberto Tadeo Firmado digitalmente por Roberto Tadeo
Fecha: 2025.07.09 17:34:13 -05'00'

PATRICIO ROBERTO TADEO TADEO
1001709045
08-JULIO-2025

Dirección: Av. Jorge Guzmán Rueda y Av. Aurelio Espinosa Pólit. Ciudadela "La Victoria".
Teléf: (593-6) 2615 500 / 2615 453 **Ext.** 1000 **Cel.** 099 236 27 13 / 098 138 3498
Ibarra - Ecuador / www.pucesi.edu.ec



PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra:

**Roberto
Tadeo**

Firmado
digitalmente por
Roberto Tadeo
Fecha: 2025.07.11
15:53:01 -0500

(f):

Mgs. Patricio Roberto

Tadeo Tadeo

C.C.: 1001709045

**Irma
Daniela
Batallas
González**

Firmado
digitalmente por
Irma Daniela
Batallas González
Fecha: 2025.08.21
08:45:10 -0500

(f):

Ms. Irma Daniela Batallas

González

C.C.: 1002849337

**David
Bolaños
Sarauz**

Firmado
digitalmente por
David Bolaños
Sarauz
Fecha:
2025.08.21
12:43:30 -0500

(f):

Msc. David Bolaños Sarauz

C.C.: 1002080024

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Jose Roberto Acosta Pozo*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 14 de agosto de 2025



(f): _____

Jose Roberto Acosta Pozo

C.C.: 100366262-2

AUTORIA

Yo, *Jose Roberto Acosta Pozo*, portador de la cedula de ciudadanía N°100366262-2, declaro que la presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autor@, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

(f):..........
Firmado electrónicamente por:
**JOSE ROBERTO ACOSTA
POZO**
Validar únicamente con FirmaEC

Jose Roberto Acosta Pozo

C.C.: 100366262-2

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedico este logro con profundo amor y gratitud a quienes han sido pilares fundamentales en mi vida y en este camino universitario.

A mis padres, por su ejemplo, sacrificio, valores y apoyo incondicional. Gracias por enseñarme que el esfuerzo y la perseverancia son el camino hacia los sueños.

A mi novia y futura esposa, por ser mi compañera incansable, por su comprensión, paciencia y motivarme indirectamente a culminar mis estudios universitarios.

A mi hija, motor de mi vida que viene en camino. Este triunfo también es tuyo, y espero que algún día te inspire a luchar por tus metas.

A mi tutor, por su orientación, tiempo y compromiso, que fueron esenciales para el desarrollo de este trabajo.

Y a todos mis familiares, amigos y personas cercanas, que de una u otra forma estuvieron presentes, brindándome su apoyo, ánimo y confianza.

Este es un logro compartido. Gracias por ser parte de él.

Agradezco primeramente a Dios, por darme la fuerza, salud y sabiduría para llegar hasta aquí.

A mis padres, quienes desde el primer día creyeron en mí y nunca dejaron de impulsarme. Su amor y sacrificio han sido la base de mi formación personal y académica y profesional.

A mi novia, por su compañía, apoyo y amor leal, que me motivaron a culminar esta etapa esencial en la vida de todo ser humano, quiero que este orgullosa de la persona que escogio para compartir su vida.

A mi hija, por darme un motivo más grande que yo mismo para no rendirme. Gracias por inspirarme cada día a ser mejor. Prometi cumplir esta etapa de mi vida, antes de tu llegada.

A mi tutor, por su guía académica, paciencia y profesionalismo. Su experiencia y consejos fueron claves para concretar este trabajo.

A mis docentes y compañeros de carrera, por compartir conocimientos, experiencias y aprendizajes durante este recorrido.

Y a todos los que me brindaron una palabra de aliento o una mano amiga, gracias por ser parte de este importante capítulo de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN TUTOR	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORIA	v
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	2
Objetivos	3
1. REVISIÓN LITERARIA	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Organización	5
1.3 Estructura organizacional.....	6
1.4 Importancia de la organización empresarial	6
1.5 Tipos de estructuras organizacionales.....	7
1.6 Administración hotelera.....	8
1.7 Estructura organizacional en hoteles	9
1.8 Análisis interno organizacional.....	10
1.9 Manual de funciones	11
1.9.1 Tipos de manual de funciones	12
1.9.2 Proceso para elaborar un manual de funciones	13

1.9.3 Relevancia de definir perfiles en el manual de funciones	14
1.9.4 Componentes de un manual de funciones	15
1.10 Organigramas	16
1.11 La organización en hoteles en zonas rurales	18
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1 Tipo de investigación	19
2.1 Enfoque	19
2.2 Indicadores	20
2.3 Población y muestra	23
2.4 Tipo de muestreo	24
2.5 Técnicas	24
2.6 Instrumentos	25
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
3.1 Encuesta sobre organización y funciones internas	26
3.2 Clientes del Hotel Polylepis Lodge	35
3.3 Análisis de la entrevista al gerente del Hotel	44
3.4 Análisis PESTEL	46
3.4.1 Factores Políticos	46
3.4.2 Factores Económicos	46
3.4.3 Factores Sociales	46
3.4.4 Factores Tecnológicos	47
3.4.5 Factores Ecológicos	47
3.4.6 Factores Legales	47
3.5 Análisis FODA	47
3.6 Cruce de variables	49
4. PROPUESTA	50

4.1 Objetivo del manual de funciones.....	50
4.2 Estructura organizacional.....	50
4.3 Áreas de trabajo del manual de funciones	51
4.4 Organigrama del hotel.....	51
4.5 Manual de funciones Hotel Polylepis Lodge.....	53
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1 Conclusiones	79
5.2 Recomendaciones.....	79
REFERENCIAS BOBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Pasos para la elaboración de manual</i>	14
Tabla 2 <i>Modelo de manual de funciones</i>	16
Tabla 3 Población de estudio.....	23
Tabla 4. Pregunta 1.....	26
Tabla 5. Pregunta 2.....	27
Tabla 6. Pregunta 3.....	27
Tabla 7. Pregunta 4	28
Tabla 8. Pregunta 5.....	28
Tabla 9. Pregunta 6.....	29
Tabla 10. Pregunta 7.....	30
Tabla 11. Pregunta 8.....	30
Tabla 12. Pregunta 9.....	31
Tabla 13. Pregunta 10.....	32
Tabla 14. Pregunta 11	32
Tabla 15. Pregunta 12.....	33
Tabla 16. Pregunta 13.....	33
Tabla 17. Pregunta 14.....	34

Tabla 18. Pregunta 1.....	35
Tabla 19. Pregunta 2.....	36
Tabla 20. Pregunta 3	36
Tabla 21. Pregunta 4.....	37
Tabla 22. Pregunta 5.....	37
Tabla 23. Pregunta 6.....	38
Tabla 24. Pregunta 7.....	39
Tabla 25. Pregunta 7.....	39
Tabla 26. Pregunta 9.....	40
Tabla 27. Pregunta 10.....	40
Tabla 28. Pregunta 11.....	41
Tabla 29. Pregunta 12.....	42
Tabla 30. Pregunta 13.....	42
Tabla 31. Pregunta 14.....	43
Tabla 32 Entrevista a gerente	44
Tabla 33 Cuadro del análisis FODA.....	48
Tabla 34 Ficha de cargo junta de accionistas.....	55
Tabla 35 Ficha de cargo gerente general	56
Tabla 36 Ficha de cargo gerente comercial	57
Tabla 37 Ficha de cargo gerente administrativo	58
Tabla 38 Ficha de cargo ejecutivo de ventas	59
Tabla 39 Ficha de cargo contadora.....	60
Tabla 40 Ficha de cargo asistente financiera	61
Tabla 41 Ficha de cargo administrador.....	62
Tabla 42 Ficha de cargo recepcionista.....	64
Tabla 43 Ficha de cargo house keeping.....	65
Tabla 44 Ficha de cargo capitán de servicio.....	66
Tabla 45 Ficha de cargo chef.....	67
Tabla 46 Ficha de cargo cocinero	68
Tabla 47 Ficha de cargo ayudante de cocina	69
Tabla 48 Ficha de cargo mesero	70
Tabla 49 Ficha de cargo parrillero.....	71
Tabla 50 Ficha de cargo camarera.....	72
Tabla 51 Ficha de cargo chofer	74
Tabla 52 Ficha de cargo mantenimiento.....	75

Tabla 53 Ficha de cargo albañil.....	76
Tabla 54 Ficha de cargo electricista.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Posición del puesto en el organigrama</i>	18
Figura 2 Matriz de operalización de variables.....	21
Figura 3 Organigrama Hotel Polylepis Lodge.....	52

RESUMEN

El presente estudio se realizó en el Hotel Polylepis Lodge, situado en la Reserva Ecológica El Ángel, cantón Espejo, provincia del Carchi, con el objetivo de diseñar su estructura organizacional y un manual de funciones que respondan a la problemática identificada, caracterizada por la ausencia de una organización formal documentada, lo cual generaba duplicidad de tareas, vacíos en la asignación de responsabilidades y descoordinación interna, afectando la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Se aplicó una metodología con enfoque mixto, de carácter descriptivo y analítico, utilizando como métodos la observación directa, encuestas aplicadas a los 29 colaboradores del hotel y a 15 clientes frecuentes, así como entrevista dirigida al gerente general, permitiendo obtener información integral sobre la organización actual, percepciones de desempeño y necesidades de mejora. Entre los resultados más relevantes, se evidenció que, aunque el mayoría del personal afirma conocer sus funciones, el 62 % realiza tareas no asignadas formalmente y el 44,8 % ha experimentado conflictos por falta de claridad de roles. Sin embargo, la mayoría de los colaboradores se mostró dispuesto a participar en el diseño y aplicación del manual, demostrando un alto compromiso con la mejora continua. Como propuesta se diseñó una estructura organizacional funcional mixta y funcional en las áreas operativas, estableciendo líneas de mando claras y definiendo funciones específicas para cada puesto, buscando optimizar la distribución de tareas y fortalecer la calidad del servicio ofrecido. Se concluye que la implementación del manual de funciones permitirá ordenar los procesos internos, mejorar la coordinación y comunicación entre áreas y elevar la satisfacción del cliente, recomendándose su socialización y actualización periódica en función de las nuevas demandas organizacionales y del sector turístico para garantizar la sostenibilidad y competitividad del Hotel Polylepis Lodge.

Palabras clave: Estructura organizacional, manual de funciones, administración hotelera, Turismo rural, distribución de funciones

ABSTRACT

This study was conducted at the Polylepis Lodge Hotel, located in the El Ángel Ecological Reserve, Espejo canton, Carchi province, with the objective of designing its organizational structure and a functions manual that respond to the identified problem, characterized by the absence of a formal documented organization, which generated duplication of tasks, gaps in the assignment of responsibilities and internal lack of coordination, affecting operational efficiency and service quality. A mixed-approach methodology was applied, both descriptive and analytical, using direct observation, surveys administered to 29 hotel employees and 15 frequent guests, as well as an interview with the general manager, allowing us to obtain comprehensive information on the current organization, performance perceptions and needs for improvement. Among the most relevant results, it was evident that, although the majority of staff claim to know their functions, 62% perform tasks not formally assigned and 44.8% have experienced conflicts due to a lack of role clarity. However, the majority of employees were willing to participate in the design and implementation of the manual, demonstrating a strong commitment to continuous improvement. As a proposal, a mixed functional and functional organizational structure was designed for operational areas, establishing clear lines of command and defining specific functions for each position, seeking to optimize task distribution and strengthen the quality of the service offered. It is concluded that the implementation of the functions manual will streamline internal processes, improve coordination and communication between areas, and increase customer satisfaction. It is recommended that it be disseminated and periodically updated based on new organizational and tourism sector demands to ensure the sustainability and competitiveness of the Polylepis Lodge Hotel.

Keywords: Organizational structure, functions manual, hotel management, rural tourism, distribution of functions

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional dentro de las empresas es fundamental, se convierte en una herramienta de organización interna que permite el desarrollo eficiente de trabajo que realiza cada miembro de la comunidad laboral, con ello, cada uno de los trabajadores, conocen cuál es su cargo y por ende todo lo que conlleva esa responsabilidad. La estructura debe ser establecida de manera ordenada y basada en los requerimientos que el establecimiento necesite.

El manual de funciones en el proceso interno de cada empresa es importante, en base a ello, ya que cada uno de los trabajadores conoce detalladamente cuáles son sus funciones específicas a desarrollar dentro de la organización, por lo cual, cada uno de ellos desempeña su trabajo en base a las necesidades de la empresa.

Entre los problemas observados destacan los siguientes:

- Debilidades en la organización empresarial.
- Debilidades en el diseño del organigrama estructural.
- Debilidades en el proceso de delegación de funciones.
- Debilidades en la administración operativa interna del establecimiento.

Sobre estos temas existen varios estudios, por ejemplo, sobre la importancia del diseño de la estructura organizacional dentro de las empresas, los problemas que genera la falta de una organización empresarial, cuáles son los procesos para formular un manual de funciones óptimo en base a las necesidades de cada empresa, entre otros; lo que significa que es un área de estudio o de investigación considerada dentro de las organizaciones.

Por ello la presente investigación, pretende diseñar la estructura organizacional que carece el establecimiento, y en base a eso, formar el manual de funciones óptimo para el desarrollo de las actividades de cada uno de los trabajadores en base a su cargo, su área y las necesidades que presente la empresa.

Así, ante lo expuesto, se responderá la siguiente pregunta general de investigación: ¿Cómo debería diseñarse la estructura organizacional y el manual de funciones para el Hotel Polylepis Lodge ubicado en la Reserva Ecológica de El Ángel, El Ángel, provincia del Carchi?

El Hotel “Polylepis Lodge”, inicio sus actividades en el año de 2012, con el trabajo de 3 colaboradores y los 2 dueños. A lo largo del tiempo y del crecimiento exponencial que ha tenido la empresa, se ha visto en la necesidad de adquirir y aumentar el número de personal para distintas áreas de trabajo. Actualmente hay una nómina de 29 personas, que abarcan todas las áreas del establecimiento. A pesar del crecimiento del personal, se han incrementado los departamentos encargados y específicos, pero de manera empírica, sin un contexto profesional, que indique de manera adecuada cual es la estructura organizacional real que posee el hotel, y por ende establecer el manual de funciones para cada cargo que existe en las instalaciones de la empresa. Al no tener esta información estipulada y muy bien estructurada, hay deficiencia de trabajo, sobre esfuerzos, doble trabajo, falla de comunicación y no se pueden establecer responsabilidades específicas.

En muchas ocasiones, los trabajadores no tienen conocimiento de quién es su jefe inmediato y a quien deben recurrir en caso de presentarse algún problema, o en caso de buscar alguna solución o recomendación.

Al no contar con una estructura organizacional y un manual de funciones, la empresa se ve afectada grandemente, ocasionando diariamente, muchas fallas de gestión, las cuales a la larga lo único que producen es la pérdida de dinero y de clientes.

Justificación

La falta de estructuras organizativas y de manual de funciones, es muy común en las empresas, debido a que en ocasiones por el tamaño de la empresa, esto no es importante o relevante. Las empresas crecen y lo deben implementarlo obligatoriamente, porque será la única manera de tener una organización estructurada, que se maneje en base a lineamientos establecidos detalladamente, que busquen la consecución de los objetivos que la empresa se ha planteado.

El objetivo de la investigación a realizarse, es dar una solución administrativa eficiente y eficaz al problema por el cuál esta atravesando el establecimiento. Sin duda la falta de una estructura organizacional produce muchas fallas en procesos y procedimientos de parte de los trabajadores, de igual manera, al no tener un manual de funciones establecido a detalle, el personal realiza actividades innecesarias, se producen pérdidas de tiempo y en casos doble trabajo, que lo único que provoca es el improductividad.

El objetivo de la implementación de un manual de funciones y de tener una estructura organizacional establecida, va dirigida para toda la comunidad laboral, ya que producirá

la eficiencia del trabajo de cada uno de ellos, en las distintas áreas o campo que desarrolle. De igual manera, de ser el caso que existan nuevas contrataciones o personal adicional que se una al equipo de trabajo, será fácil el poder acoplarse a sus actividades laborales, debido a que van a tener un detalle de sus funciones dentro de la organización y podrán cumplir con su trabajo.

Se conoce a la estructura organizacional, como la columna vertebral de las empresas, debido a que se convierte en la guía absoluta para todos los miembros de la empresa. De igual manera, los clientes se sienten conformes al saber que la empresa tiene un orden y una estructura establecida, de ser el caso, el cliente se podrá acercar a la persona adecuada para solucionar algún problema que se llegase a presentar. También nos permite solucionar cualquier tipo de problemas y de conflictos que puedan desarrollarse en el día a día.

La comunicación que debe existir entre las áreas de la empresa, puede darse de distintas maneras, ya sea formal, que se genera cuando se intercambia información entre los colaboradores de la empresa, tomando en cuenta las jerarquías. La manera informal se desarrolla intercambiando información entre los colaboradores mediante afinidad.

Una gran ventaja de establecer una estructura organizacional y el manual de funciones es reducir los costos de la empresa, ya que con la utilidad de estas herramientas, muchos procesos mejoran y se logra que los empleados alcancen las metas de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar la estructura organizacional y el manual de funciones del Hotel Polylepis Lodge ubicado en la Reserva Ecológica de El Ángel, El Ángel, provincia del Carchi.

Objetivos específicos

- Establecer la estructura organizacional del Hotel Polylepis Lodge ubicado en la Reserva Ecológica de El Ángel, El Ángel, provincia del Carchi.
- Diseñar un manual de funciones para los colaboradores del Hotel Polylepis Lodge ubicado en la Reserva Ecológica de El Ángel, El Ángel, provincia del Carchi.

1. REVISIÓN LITERARIA

1.1 Antecedentes

Según Osorto y Canales (2022) en su estudio sobre el diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades, en el que tuvo como objetivo optimizar las funciones del personal en la empresa. La problemática de análisis se basó en la falta de organización formal, por lo que generaba conflictos laborales, mala comunicación y problemas en la toma de decisiones. La metodología aplicada fue de un enfoque mixto, con diseño no experimental, transeccional y alcance descriptivo. La población de estudio fue el personal de la empresa y se utilizó un cuestionario mediante entrevistas. Como resultado, se elaboraron 17 descriptores de puestos, y se evidenció una baja coincidencia (13 %) entre las funciones reportadas por empleados y las esperadas por la gerencia. El estudio también propuso capacitaciones para mejorar el desempeño organizacional.

De acuerdo con Ocampo y Huilcapi (2019) en su estudio sobre el análisis del comportamiento del talento humano en relación con dos tipos de estructuras organizacionales funcionales: horizontal, donde los empleados toman decisiones sin autorización jerárquica, y vertical, basada en niveles de mando. Su objetivo fue comprender cómo la estructura organizacional influye en las acciones y actitudes del personal, considerado el recurso más valioso de la entidad. Se empleó una metodología exploratoria, combinando análisis estadístico y métodos matemáticos. Los resultados establecieron estrategias que permiten mejorar la gestión del cambio y fortalecer el liderazgo dentro de la organización, de esta manera se enfatiza que una estructura organizacional adecuada puede alcanzar eficiencia y coordinación en los equipos de trabajo, llevando al cumplimiento de las metas de la empresa.

Según Hernández y López (2018) en su estudio sobre el diseño de la estructura organizacional y manual de procedimientos y funciones en el área de educación de la Universidad Politécnica en Nicaragua, en el que se diagnosticó la situación actual mediante indicadores que revelaron causas, efectos y posibles soluciones. Por medio de una metodología mixta, analítica, descriptiva y correlacional, con una entrevista a los empleados se pudo determinar la estructura organizacional. Por lo tanto, se diseñó los manuales de procedimiento y funciones adaptados a cada puesto. Se concluyó que estos

procedimientos facilitan los procesos de cada área de trabajo y permite una mejor organización en cada puesto de trabajo , atrayendo mejores resultados de rendimiento.

En el estudio de Bernal y Delgado (2015) se plantea el objetivo proponer un modelo organizacional para los hoteles de cuatro estrellas en la ciudad de Cuenca, tomando como base el enfoque de Desarrollo Organizacional (DO). La metodología aplicada incluye un diagnóstico inicial para identificar problemas comunicativos, procesales y administrativos, seguido de la recolección de datos a través de cuestionarios y reuniones con el personal operativo. Los resultados permitieron detectar necesidades específicas por departamento e implementar propuestas orientadas a fortalecer la estructura organizacional y el clima laboral. De esta manera , se mejoraron aspectos fundamentales dentro de la organización, estableciendo mejor los procedimientos.

Según Olmos (2020) en su estudio realizado en la empresa Mundo Hoteles aborda la problemática de comercializar sus planes, sin embargo, detecta anomalías en la organización de la empresa. A través de una sistematización con enfoque cualitativo, se analizaron las competencias del personal y las condiciones del ambiente organizacional. Como resultado, se identificó la necesidad de implementar estrategias de capacitación y motivación para optimizar el desempeño del personal. Al igual que mejorar los procedimientos establecidos en el manual de funciones , para mejorar el cumplimiento de objetivos y generar beneficios tanto para la empresa como para sus clientes.

1.2 Organización

La organización es un concepto fundamental dentro de la teoría administrativa, ya que constituye el proceso mediante el cual se estructuran y coordinan los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales de una empresa para alcanzar sus objetivos de manera eficiente (Camarena, 2016). De esta manera permite organizar tareas que deben realizarse, quién las ejecutará, cómo se agruparán, a quién se le rendirá cuentas y qué mecanismos de coordinación se utilizarán. De esta manera, la organización permite asignar responsabilidades y establecer relaciones funcionales que garanticen el orden y el buen funcionamiento de la entidad.

Desde una perspectiva estructural, la organización también se entiende como la forma en que se diseñan los cargos, se agrupan las funciones y se establecen las jerarquías internas. Es decir, no se limita únicamente a la asignación de tareas, sino que involucra una planificación consciente para definir la estructura formal que regirá la operatividad institucional. Camarena (2016) señala que una buena organización promueve la especialización, facilita la comunicación entre departamentos y permite el uso racional de los recursos. En el contexto de las empresas hoteleras, como el Hotel Polylepis Lodge, contar con una organización bien definida es esencial para garantizar una atención de calidad, mejorar la coordinación interna y optimizar los procesos operativos en un entorno dinámico y orientado al cliente.

1.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional ha sido un componente esencial en la teoría administrativa desde los enfoques clásicos hasta las corrientes contemporáneas. Según Arroyo (2023) en sus análisis sobre las estructuras organizacionales analiza la metodología de Fayol (1916) en el que enfatiza su sistema debido a que fue el padre de la administración moderna, la estructura organizacional implica la disposición ordenada de funciones, departamentos y relaciones jerárquicas dentro de una empresa, lo que permite cumplir con sus objetivos de forma eficaz. Por su parte, Max Weber (1947) desde la sociología, introdujo el concepto de burocracia racional-legal como una forma ideal de estructura organizacional caracterizada por reglas claras, autoridad jerárquica y división del trabajo.

En contraste, enfoques más recientes como Tejada y Rengifo (2019) destacan que la estructura organizacional no es estática ni única, sino que debe adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y a la estrategia empresarial. Así, la evolución de este concepto refleja el tránsito desde modelos rígidos y verticales hacia estructuras más flexibles, horizontales y orientadas a procesos.

1.4 Importancia de la organización empresarial

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la globalización, la transformación digital y la necesidad de innovación constante, la estructura organizacional ha adquirido una relevancia estratégica. Las empresas ya no solo buscan eficiencia operativa, sino también agilidad, comunicación efectiva y toma de decisiones descentralizadas, donde

cada miembro de la empresa pueda desarrollar sus funciones con éxito. Según Leal (2025) las organizaciones actuales deben configurar su estructura de acuerdo con sus condiciones internas (tamaño, tecnología, cultura) y externas (mercado, competencia, entorno legal), lo que da lugar a una organización adaptada a la esencia de la empresa.

De esta forma, la estructura organizacional se convierte en un instrumento dinámico que impacta directamente en la competitividad, en el desempeño del talento humano y en la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Una estructura mal definida puede generar duplicidad de funciones, falta de liderazgo claro y conflictos internos, afectando gravemente la eficiencia organizativa. Por lo tanto, se genera un fracaso en el cumplimiento de metas de ventas y desarrollo.

1.5 Tipos de estructuras organizacionales

La estructura organizacional representa el esqueleto interno de una empresa y puede adoptar diversas formas según su tamaño, complejidad y objetivos estratégicos. A continuación, se describen las principales tipologías utilizadas en la teoría administrativa (Riascos, 2016):

- **Estructura funcional:** Es una de las formas más tradicionales, consiste en dividir la organización según funciones específicas como finanzas, marketing, producción o recursos humanos. De esta manera facilita la especialización, la eficiencia operativa y la claridad jerárquica.
- **Estructura divisional:** Se organiza en base a productos, servicios, mercados o regiones geográficas, cada división actúa casi como una unidad autónoma. De esta manera permite una mayor atención a necesidades específicas del cliente o entorno.
- **Estructura matricial:** Combina la estructura funcional y divisional. Los empleados responden a dos jefes: uno por función y otro por proyecto o división. De esta manera, se fomenta la colaboración y el uso eficiente de recursos.

- **Estructura por procesos:** Se enfoca en los flujos de trabajo transversales más que en funciones, agrupa a los empleados por procesos clave que generan valor. De esta manera se mejora la eficiencia operativa, reduce tiempos de respuesta y se orienta al cliente.
- **Estructura en red o adhocrática:** Es flexible y dinámica, basada en la colaboración entre unidades internas y externas, común en empresas digitales (Castells, 2010). De esta manera se adapta rápidamente al cambio y fomenta la innovación.

En el caso del estudio sobre el Hotel Polylepis Lodge, una estructura funcional se adapta a las necesidades, ya que permite trabajar en etapas iniciales por su simplicidad y claridad jerárquica. Sin embargo, conforme crece puede requerirse una estructura híbrida que combine elementos funcionales y por procesos para asegurar eficiencia y adaptabilidad, especialmente en entornos turísticos donde el cliente está en el centro del servicio.

1.6 Administración hotelera

La estructura organizacional recomendada para los establecimientos hoteleros responde a una lógica funcional que permite coordinar de manera eficiente los distintos servicios ofrecidos al huésped, tales como alojamiento, alimentos y bebidas, limpieza, atención al cliente, mantenimiento, entre otros. De acuerdo con Valarezo (2018) los hoteles generalmente organizan su operación bajo una jerarquía encabezada por la gerencia general, que supervisa departamentos clave como recepción, limpieza, alimentos y bebidas, mantenimiento, ventas y marketing, y contabilidad.

La distribución permite una clara delimitación de responsabilidades, fortalece la comunicación interna y facilita la toma de decisiones. Por lo tanto, para lograr una gestión integral, cada área debe contar con procesos definidos y personal capacitado, lo cual se logra únicamente si se cuenta con una estructura formalizada y documentada, especialmente en negocios en crecimiento (Valarezo, 2018).

En el caso del Hotel Polylepis Lodge, ubicado en un entorno natural y con una plantilla de 29 colaboradores, se vuelve imprescindible adaptar un modelo organizativo que

considere sus particularidades geográficas, ecológicas y de atención personalizada. La ausencia de una estructura organizacional definida y de un manual de funciones genera duplicidad de tareas, fallas en la asignación de responsabilidades y pérdida de eficiencia operativa. Por tanto, el diseño de una estructura organizacional acorde a las necesidades del hotel, basada en los modelos sugeridos para el sector, constituye el primer paso para profesionalizar la gestión, optimizar recursos humanos y mejorar la experiencia del cliente.

1.7 Estructura organizacional en hoteles

Según Alba (2022) en el sector turístico y hotelero, la estructura organizacional cumple un rol determinante debido a la naturaleza multifuncional y orientada al cliente que caracteriza este tipo de empresas. Los hoteles en particular requieren una coordinación precisa entre departamentos como: recepción, alimentos y bebidas, mantenimiento, limpieza y administración, por lo cual una estructura bien definida favorece el cumplimiento de estándares de calidad y la mejora de la experiencia del huésped. Las empresas turísticas usualmente tienen una ausencia de una estructura formal lo que puede derivar en sobrecarga de funciones, mala atención al cliente y pérdida de control gerencial. Por ello, implementar una estructura organizacional adaptada al tamaño y complejidad del establecimiento hotelero es una condición esencial para su sostenibilidad, profesionalización y posicionamiento en el mercado.

La estructura organizacional de un hotel está conformada por los siguientes departamentos (Blanco, 2020):

- **Dirección General:** Encabezada por el Gerente General, responsable de supervisar todas las operaciones del hotel, establecer estrategias y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Subdirección o Gerencia Asistente:** Apoya al Gerente General en la gestión diaria, coordinando entre departamentos y asegura la implementación de políticas y procedimientos.

- **Departamento de Recepción y Servicio al Cliente:** Incluye al Jefe de Recepción y al equipo de recepcionistas encargados de la gestión de reservas, check-in, check-out y atención a las necesidades de los huéspedes durante su estancia.
- **Departamento de Limpieza:** Este equipo se encarga de la limpieza, mantenimiento y presentación de las habitaciones y áreas comunes, garantizando estándares de higiene y confort.
- **Departamento de Alimentos y Bebidas:** Supervisado por el chef abarca la gestión de restaurantes, bares, servicio a la habitación y banquetes, asegurando la calidad en la oferta gastronómica.
- **Departamento de Ventas y Marketing:** Dirigido por el Director de Ventas y Marketing, se centra en la promoción del hotel, gestión de relaciones públicas, estrategias de ventas y desarrollo de campañas para atraer y retener clientes.
- **Departamento de Recursos Humanos:** Encargado de la selección, formación, evaluación y bienestar del personal, asegurando un equipo competente y motivado.
- **Departamento de Mantenimiento:** responsable del correcto funcionamiento de las instalaciones, equipos y sistemas del hotel, garantizando la seguridad y operatividad de la infraestructura.
- **Departamento Financiero y Contabilidad:** Maneja las finanzas del hotel, incluyendo presupuestos, contabilidad, nóminas y control de costos, asegurando la salud financiera del establecimiento.

1.8 Análisis interno organizacional

El análisis interno organizacional es un proceso fundamental que permite examinar las capacidades, recursos y dinámicas internas de una empresa, con el objetivo de identificar su nivel de desarrollo estructural y funcional. El tipo de análisis proporciona una visión

clara sobre cómo se distribuyen las funciones, cómo fluye la comunicación entre áreas, cuáles son los puntos fuertes de la gestión y qué debilidades deben corregirse. Según Bravo y Valenzuela (2019) señalan que un análisis interno bien aplicado permite determinar si la estructura organizacional existente responde adecuadamente a las necesidades de la empresa o si requiere ser rediseñada para mejorar el desempeño.

De tal modo, para empresas del sector hotelero, especialmente aquellas ubicadas en contextos rurales, este análisis cobra particular importancia. A través de herramientas como el diagnóstico organizacional, entrevistas con el personal, observación directa y análisis documental, es posible conocer el grado de formalidad en la asignación de funciones, la existencia de líneas jerárquicas claras, el nivel de especialización del personal y la eficacia en los procesos operativos (Bravo & Valenzuela, 2019).

Por lo tanto, determinar el nivel organizacional implica establecer si la empresa opera con una estructura empírica e informal, o si cuenta con elementos formales como organigramas, manuales de funciones, procesos definidos y liderazgo estructurado. En el caso de estudio es necesario realizar un diagnóstico previo sobre la situación actual del hotel, siendo un proceso clave para tomar decisiones estratégicas orientadas a la mejora de la eficiencia interna, la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenible.

1.9 Manual de funciones

El manual de funciones es un documento técnico-administrativo que detalla de forma clara y sistemática las responsabilidades, tareas y atribuciones de cada cargo dentro de una organización. Según Caballero (2018) este instrumento constituye una guía operativa que delimita el rol de cada colaborador, evitando ambigüedades en la ejecución de funciones. Además, sirve como base para la evaluación del desempeño, la capacitación del personal y la mejora continua de procesos. En contextos organizacionales como el del Hotel Polylepis Lodge, donde la falta de claridad en los roles ha generado sobrecargas laborales y pérdida de eficiencia, este manual se convierte en una herramienta clave para ordenar el trabajo interno y mejorar la calidad del servicio al cliente.

En cuanto a su valor dentro de la gestión administrativa, el manual de funciones permite establecer un marco organizativo coherente, fomentar la responsabilidad individual y

colectiva, y facilitar la inducción de nuevos trabajadores. Además, actúa como soporte para la planificación del talento humano, permitiendo identificar vacíos estructurales o duplicidades. Su implementación mejora la coordinación entre áreas, refuerza la cultura organizacional y promueve un clima laboral más saludable. Por ello, no se trata solo de un documento estático, sino de un instrumento vivo que debe actualizarse conforme cambien las necesidades organizativas (Fuertes, 2018)

Según Rincon (2018) es importante diferenciar el manual de funciones de otros documentos organizativos. El manual de procedimientos describe el “cómo” se deben ejecutar las actividades de un proceso, especificando pasos, responsables, tiempos y recursos, mientras que el manual de funciones se centra en el “qué” debe hacer cada puesto. Por otro lado, las políticas organizacionales son directrices generales que orientan el comportamiento institucional, por ejemplo, en temas de calidad, atención al cliente o ética laboral. Finalmente, el organigrama representa gráficamente la estructura jerárquica y las relaciones formales entre cargos y departamentos, sin detallar funciones específicas. Cada uno de estos instrumentos cumple una función distinta, pero complementaria, dentro del sistema de gestión organizacional.

1.9.1 Tipos de manual de funciones

Los manuales de funciones son herramientas administrativas que describen con precisión las tareas, responsabilidades y relaciones jerárquicas de cada cargo dentro de una organización. La clasificación puede variar según el enfoque, el nivel de aplicación o la estructura interna de la empresa, cada tipo de manual cumple una función específica y debe seleccionarse en función de las necesidades y características del entorno organizacional. Entre los tipos más comunes se destacan (Vivanco, 2017):

- **Manual general de funciones:** Contiene la descripción de todos los cargos existentes en la organización, desde los niveles directivos hasta los operativos. Es ideal para pequeñas y medianas empresas que buscan una visión integral de su estructura funcional.
- **Manual por departamento o área:** Describe de forma detallada las funciones de los puestos pertenecientes a un área específica, como administración, limpieza,

recepción o alimentos y bebidas. Este enfoque permite una mejor gestión interna y facilita la supervisión directa por parte de los jefes de área.

- **Manual por niveles jerárquicos:** Agrupa los cargos y sus respectivas funciones de acuerdo con su ubicación en la jerarquía organizacional (alta dirección, mandos medios y personal operativo). Permite diferenciar claramente las funciones estratégicas de las funciones ejecutoras.
- **Manual por procesos:** Organiza las funciones según los flujos de trabajo o procesos transversales de la empresa. Es útil en organizaciones que buscan eficiencia operativa y coordinación interdepartamental, ya que favorece el enfoque sistémico y la mejora continua.

En el contexto del Hotel Polylepis Lodge, se recomienda inicialmente la implementación de un manual general de funciones, adaptado al tamaño actual del personal y a la estructura funcional del hotel. Sin embargo, conforme la empresa crezca y se diversifique, puede complementarse con manuales por departamento, especialmente en áreas críticas como recepción, limpieza y cocina, para mejorar la especialización y la coordinación de tareas.

1.9.2 Proceso para elaborar un manual de funciones

El proceso de elaboración de un manual de funciones requiere de una planificación ordenada, participativa y adaptada a las características de la organización. La construcción no debe limitarse a un ejercicio documental, sino que debe partir del conocimiento profundo de la estructura y dinámica laboral de la empresa (Sánchez, 2019)

a. Para lograrlo, se recomienda seguir un proceso metodológico dividido en etapas secuenciales y coherentes, que garantice la calidad y aplicabilidad del documento resultante. A continuación, se organiza por etapas a considerar para la elaboración del manual de funciones:

Tabla 1*Pasos para la elaboración de manual*

Etapa	Descripción
1. Diagnóstico organizacional	Identificación de problemas estructurales, duplicidad de funciones, vacíos operativos o falta de jerarquía clara. Se analiza la situación actual de la organización.
2. Levantamiento de información	Recolección de datos mediante entrevistas, encuestas, observación directa y revisión documental. Se involucra a los trabajadores para conocer sus funciones reales.
3. Validación de información	Contraste de datos recolectados con las necesidades estratégicas de la organización. Se realizan reuniones o talleres para confirmar la veracidad de la información.
4. Redacción del manual	Organización de la información en un formato uniforme: cargo, objetivo del puesto, funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y requisitos del perfil.
5. Implementación	Socialización del manual con el personal, aplicación en procesos de gestión humana y operativa, y definición de mecanismos de actualización periódica.

Fuente: (Sánchez, 2019)

1.9.3 Relevancia de definir perfiles en el manual de funciones

La definición de los perfiles laborales dentro de un manual de funciones es un aspecto crucial para garantizar que cada puesto cuente con las competencias necesarias para su correcto desempeño. Los perfiles permiten establecer claramente los requisitos de formación, habilidades técnicas, experiencia previa y competencias personales que debe tener el colaborador que aspira a ocupar un determinado cargo (Roque & Márquez, 2024). Por lo tanto, la claridad facilita la selección y contratación del personal más idóneo, promueve procesos de capacitación focalizados y permite una evaluación del desempeño justa y coherente con las funciones asignadas. Además, contribuye a reducir los niveles de improvisación, informalidad y rotación del personal, elementos que afectan negativamente la operatividad de pequeñas empresas hoteleras.

En el caso de hoteles ubicados en zonas rurales o ecológicas, como el Hotel Polyleps Lodge, contar con perfiles bien definidos adquiere mayor relevancia, ya que las funciones suelen ser múltiples y el número de colaboradores limitado. Esto exige que cada persona sepa con exactitud cuáles son sus responsabilidades y qué se espera de su trabajo, para evitar la duplicidad de tareas y las omisiones operativas. Asimismo, los perfiles permiten desarrollar procesos de inducción y formación continua, facilitando la integración de nuevo personal y fortaleciendo el trabajo en equipo. En este sentido, el perfil no solo cumple una función técnica, sino también estratégica, al alinear las capacidades del personal con los objetivos de la organización.

1.9.4 Componentes de un manual de funciones

Según Osma (2023) El manual de funciones está compuesto por una serie de elementos estructurados que permiten describir de forma detallada y organizada las características de cada puesto de trabajo dentro de una organización. Por lo tanto, es importante comprender que cada componente cumple un rol fundamental para garantizar la claridad y eficacia en la asignación de tareas. Uno de los primeros elementos es el nombre del cargo, que identifica el puesto dentro de la organización, este debe ser claro, específico y alineado con la terminología utilizada en el organigrama institucional.

Otro componente clave es el objetivo del puesto, el cual define de forma resumida la razón de ser del cargo, es decir, para qué existe y cuál es su aporte dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Le sigue la descripción de las funciones o actividades específicas que debe desarrollar la persona que ocupa ese cargo, redactadas en forma de verbos en infinitivo (por ejemplo: coordinar, supervisar, ejecutar). Las funciones deben ser concretas, medibles y realistas (Osma, 2023).

Las responsabilidades hacen referencia a las obligaciones propias del puesto y los resultados que se esperan del colaborador, están directamente vinculadas al cumplimiento de metas, normativas o protocolos establecidos. En paralelo, las relaciones jerárquicas identifican a quién reporta el colaborador (jefe inmediato) y con qué otras áreas o cargos mantiene vínculos de coordinación o subordinación. Este aspecto es fundamental para fortalecer la comunicación interna y delimitar canales de autoridad (Osma, 2023).

Finalmente, los requisitos del perfil incluyen las competencias necesarias para ocupar el cargo, como nivel académico, experiencia laboral, habilidades técnicas o personales. De esta manera la información facilita los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal. El formato recomendado para un manual de funciones puede representarse de la siguiente manera:

Tabla 2

Modelo de manual de funciones

Componente	Descripción
Nombre del cargo	Recepcionista
Objetivo del puesto	Brindar atención al cliente en el proceso de check-in, estadía y check-out.
Funciones	- Atender llamadas - Registrar reservas - Asistir al huésped
Responsabilidades	Cumplir con protocolos de servicio y reportar novedades al jefe inmediato
Relaciones jerárquicas	Reporta a: Jefe de recepción Coordina con: Limpieza y administración
Requisitos del perfil	Bachillerato o técnico en hotelería, experiencia mínima de 1 año, buena actitud

Fuente: (Osma, 2023)

1.10 Organigramas

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, refleja de manera visual cómo se distribuyen los cargos, las funciones y las relaciones jerárquicas dentro de una institución. Según Alvear (2015) su propósito principal es mostrar la estructura formal de la organización, es decir, cómo está diseñada para funcionar, quién depende de quién y cómo se comunican las diferentes unidades entre sí.

Los organigramas facilitan la comprensión interna de los roles y responsabilidades contribuyen a la planificación, supervisión y toma de decisiones estratégicas, existen

varios tipos de organigramas entre los que destacan son: el funcional, jerárquico y matricial, cada uno con características que responden a distintos modelos organizativos. El organigrama funcional divide la empresa por áreas de especialización, como administración, finanzas, recursos humanos o atención al cliente (Alvear, 2015). En este caso la utilidad se refleja en las organizaciones que buscan eficiencia operativa a través de la especialización, como puede ser el caso del Hotel Polylepis Lodge en sus áreas de recepción, cocina, limpieza y mantenimiento.

Por otro lado, el organigrama jerárquico muestra claramente la cadena de mando desde la alta dirección hasta los niveles operativos, siendo útil para establecer autoridad y supervisión directa en estructuras tradicionales. Finalmente, el organigrama matricial combina dos estructuras: funcional y por proyectos o productos, y es más frecuente en organizaciones grandes o con operaciones complejas que requieren colaboración entre distintas unidades (Alvear, 2015)

Los organigramas permiten visualizar la estructura formal de la empresa y ayudan a identificar posibles debilidades, como sobrecarga de funciones o líneas de autoridad mal definidas. En el caso específico del Hotel Polylepis Lodge, implementar un organigrama funcional con jerarquías claras sería ideal para ordenar su estructura interna, formalizar la relación entre colaboradores y responsables de área y optimizar la eficiencia operativa. El beneficio de utilizar este recurso es que permitirá guiar la organización de la empresa y mejora la coordinación, fortalece la comunicación interna y facilita la incorporación de nuevo personal al brindar una visión clara del funcionamiento del hotel. A continuación, se brinda un ejemplo de los puestos en el organigrama:

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de investigación

La presente investigación se denomina mixta, es decir cuantitativos y cualitativos ya que se analiza datos numéricos y se caracteriza a el estudio, la cual pretende comprender en profundidad la realidad organizacional del Hotel Polylepis Lodge, mediante la exploración de las percepciones, experiencias y opiniones de los clientes, trabajadores y administradores. El tipo de investigación no busca generalizar resultados, sino interpretar el fenómeno en su contexto específico (Núñez, 2017).

El carácter descriptivo de la investigación permite identificar y detallar la situación actual del Hotel Polylepis Lodge no solo en relación con su organización interna, jerarquías y distribución de funciones, sino también considerando su grado de formalización estructural frente a las demandas del entorno turístico. Este enfoque posibilita documentar los hechos tal como ocurren en el ámbito laboral, sin manipulación de variables, permitiendo un diagnóstico realista y contextualizado del funcionamiento organizacional (Guevara, 2020).

De manera complementaria, el estudio adopta un enfoque analítico, se aplica ya que no solo se analiza las causas y consecuencias de la ausencia de una estructura organizacional formal y de un manual de funciones, sino también su repercusión frente a factores externos como las nuevas tendencias del turismo, el perfil de los clientes y los retos del contexto social y económico. El estudio presenta un análisis crítico permite establecer conexiones entre los hallazgos empíricos y los objetivos de investigación, formulando propuestas concretas y adaptativas que contribuyan al rediseño organizacional, a la mejora del desempeño interno y a una mayor alineación con el entorno estratégico del hotel (Guevara, 2020).

2.1 Enfoque

El enfoque adoptado es inductivo, dado que parte de la observación sistemática y el análisis de una problemática específica: la ausencia de una estructura organizacional formal y un manual de funciones en el Hotel Polylepis Lodge. A partir de esta situación concreta, se busca construir conocimiento relevante que permita diseñar propuestas de

mejora ajustadas tanto a las dinámicas internas de la organización como a los desafíos del entorno.

El enfoque no impone teorías previas, sino que permite generar aprendizajes a partir de la experiencia empírica del personal, complementada con la percepción de los clientes y el análisis del contexto social, turístico y cultural (Dávila, 2016). De esta manera, se promueve una comprensión integral del problema, adaptada a la realidad organizacional del hotel, y se facilita la formulación de estrategias orientadas a transformar su estructura en función de las nuevas demandas del entorno, como los cambios en el comportamiento del turista, la innovación en los servicios y la necesidad de flexibilidad organizacional.

2.2 Indicadores

A partir de las variables identificadas la ausencia de una estructura organizacional formal y de un manual de funciones (variable independiente), y el desempeño organizacional (variable dependiente) se establecen los siguientes indicadores, organizados en dos dimensiones: interna y estratégica contextual. La clasificación permite evaluar tanto las condiciones actuales de funcionamiento del hotel como su capacidad de adaptación frente a las exigencias del entorno turístico.

Indicadores internos (desempeño organizacional)

- Nivel de conocimiento y comprensión de las funciones asignadas por parte del personal.
- Existencia de duplicidad de funciones o tareas entre cargos.
- Claridad en la identificación del jefe inmediato y líneas de mando.
- Eficiencia en la comunicación interdepartamental.
- Tiempo promedio invertido en actividades no establecidas oficialmente.
- Frecuencia de conflictos derivados de la ambigüedad en roles o responsabilidades.
- Grado de satisfacción del personal respecto a la organización actual.

Indicadores estratégicos-contextuales

- Nivel de alineación de la estructura organizacional con las preferencias y comportamientos del cliente (turismo familiar, naturaleza, planificación).

- Capacidad de respuesta organizativa ante nuevas demandas del entorno (tecnología, sostenibilidad, turismo vivencial o de aventura).
- Existencia de mecanismos formales para evaluar y adaptar la estructura organizacional.
- Percepción del cliente sobre la calidad del servicio en relación con la organización interna.
- Disposición de la empresa a transformar procesos, cultura y estructura en función de su plan estratégico.

Figura 2

Matriz de operalización de variables

Objetivo	Variable	Indicadores	Público	Instrumento
Diseñar un manual de funciones para los colaboradores del Hotel Polylepis Lodge, ubicado en la Reserva Ecológica de El Ángel, provincia del Carchi.	Análisis externo general	- Identificación de factores culturales que afectan la gestión hotelera Influencia de normativas políticas y turísticas Condiciones económicas del entorno Tendencias sociales y turísticas (familia, naturaleza, aventura)	Fuentes documentales (planes, leyes, artículos científicos)	Revisión bibliográfica

	Nivel de integración tecnológica en servicios		
Análisis externo cercano	- Grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio recibido - Percepción del orden organizativo - Valoraciones de equipo sobre la estructura actual - Identificación de necesidades internas no cubiertas	Clientes Colaboradores internos	Entrevista semiestructurada Observación directa
Análisis estratégico sectorial (Fuerzas de Porter)	- Poder de negociación de los clientes - Nivel de competencia directa (hoteles similares) - Amenaza de	Clientes frecuentes Personal del hotel	Entrevista estructurada Matriz de análisis Porter

servicios
sustitutos -
Barreras de
entrada al
sector
turístico rural

2.3 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se a considerado a un gerente o administrador del hotel, a 15 clientes y 29 empleados del Hotel Polylepis Lodge, el cual constituye la población total del estudio. La tabla 3 permite visualizar la estructura del recurso humano actual y la cantidad de colaboradores por cada cargo, lo cual es fundamental para identificar áreas clave y definir con mayor precisión los requerimientos del manual de funciones:

Tabla 3

Población de estudio

Cargo	Número de empleados
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Gerente Administrativo	1
Ejecutivas de Ventas	3
Contadora	1
Asistente Financiera	1
Administrador	1
Recepcionista	1
Guía	1
Capitán de servicio	1
Chef	1

Cocineros	2
Meseros	2
Parrillero	2
House Keeping	2
Camareras	2
Chofer	1
Masajista	1
Mantenimiento	4
Total	29

2.4 Tipo de muestreo

En esta investigación no se aplica un tipo de muestreo, ya que se trabajará con la totalidad de la población objetivo. El Hotel Polylepis Lodge cuenta con un equipo reducido de 29 empleados, lo que permite abordar directamente a todos los colaboradores sin necesidad de seleccionar una muestra representativa. De igual manera, en el caso de los clientes, se tomará contacto únicamente con un grupo reducido de clientes frecuentes que han visitado el hotel en más de una ocasión, seleccionados a partir de la base de datos proporcionada por la administración.

2.5 Técnicas

Se emplearán dos técnicas fundamentales para la obtención de datos:

- **Entrevistas estructurada:** Esta técnica consiste en una serie de preguntas cerradas o de respuesta delimitada, previamente formuladas y organizadas de manera lógica, lo que garantiza la uniformidad en la información obtenida y facilita su análisis comparativo (Alegre, 2022). En esta investigación, la entrevista estructurada permitirá obtener datos precisos sobre la organización interna del hotel, la asignación de funciones, la jerarquía existente, la coordinación entre áreas y la percepción de la administración sobre la capacidad de adaptación de la estructura organizacional frente a las exigencias del entorno turístico actual.
- **Encuestas estructuradas:** La técnica permite recoger datos cuantificables mediante preguntas cerradas y escalas de valoración, facilitando el análisis estadístico de las respuestas (Alegre, 2022). Por lo cual, será aplicada a la totalidad del personal operativo del hotel, con el objetivo de conocer la claridad que tienen

sobre sus funciones, la comunicación interna, la duplicidad de tareas, y su disposición a participar en el diseño e implementación del manual de funciones. La técnica aportará indicadores clave sobre el estado actual de la organización desde la perspectiva de los colaboradores.

- **Encuesta dirigida a clientes frecuentes:** Se aplica una encuesta breve y estructurada a clientes que hayan visitado el hotel más de una vez, seleccionados a partir de la base de datos del establecimiento. La técnica permitirá recolectar información cuantificable sobre su percepción del servicio, su nivel de satisfacción, la organización interna percibida durante su experiencia y sus preferencias actuales en cuanto a oferta turística. Su propósito es vincular el rediseño de la estructura organizacional con las expectativas reales del cliente nacional, mayoritariamente familiar, y adaptarse a sus necesidades, lo cual es clave para el éxito del plan estratégico del hotel (Tafur, 2020).

2.6 Instrumentos

Para garantizar la validez y pertinencia de la información recolectada, el presente estudio se apoya en la aplicación de instrumentos cuidadosamente seleccionados y diseñados conforme a los objetivos planteados. Los instrumentos permiten recopilar datos clave sobre la estructura organizacional y la distribución de funciones dentro del Hotel Polylepis Lodge. En este contexto, se utilizará una entrevista semiestructurada dirigida a los mandos medios y directivos, que busca profundizar en las percepciones estratégicas de la gestión interna, y una encuesta estructurada destinada a todo el personal operativo y administrativo, la cual permitirá identificar patrones de organización, comunicación y desempeño desde la perspectiva del equipo de trabajo. Ambos instrumentos se aplicarán de forma confidencial y voluntaria, contribuyendo a un diagnóstico integral que sustente la propuesta de mejora organizacional.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el desarrollo de este capítulo se recopilaron datos a través de encuestas dirigidas tanto a los clientes como al personal del hotel, y se complementó la información con una entrevista al gerente. Los instrumentos permitieron identificar percepciones, necesidades y propuestas clave relacionadas con la organización interna y el desempeño de funciones, constituyendo una base sólida para la elaboración del manual que optimice la gestión operativa del establecimiento. A continuación, se presenta el análisis de resultados de cada instrumento aplicado.

3.1 Encuesta sobre organización y funciones internas

1. Distribución de los colaboradores según su edad

La distribución etaria del personal del Hotel Polylepis Lodge muestra una plantilla predominantemente joven-adulta, donde el 62,1 % tiene entre 25 y 39 años, seguido por un 24,1 % entre 40 y 59 años y un 13,8 % entre 18 y 24 años, sin presencia de colaboradores mayores de 60 años. Se puede evidenciar que el equipo de trabajo se encuentra en una etapa laboral productiva, con capacidad de adaptación a procesos organizativos, lo cual es favorable para la implementación de mejoras estructurales como el diseño de un manual de funciones.

Tabla 4. *Pregunta 1*

Rango de edad	(f)	(%)
18-24 años	4	13,8 %
25-39 años	18	62,1 %
40-59 años	7	24,1 %
60 años o más	0	0,0 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

2. Distribución de los colaboradores según su sexo

La distribución por sexo del personal del Hotel Polylepis Lodge muestra una mayor participación femenina (58,6 %) frente a un 41,4 % de hombres. La predominancia femenina refleja la presencia activa de mujeres en los distintos roles del hotel, lo cual es importante considerar en el diseño del manual de funciones y en la implementación de una estructura organizativa equitativa e inclusiva.

Tabla 5. Pregunta 2

Sexo	(f)	(%)
<i>Hombre</i>	12	41,4 %
<i>Mujer</i>	17	58,6 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

3. Conocimiento del personal sobre sus funciones en el hotel

Los resultados muestran que el 96,5 % del personal del Hotel Polylepis Lodge afirma tener claridad sobre sus funciones dentro del establecimiento, destacando que el 51,7 % se manifestó totalmente de acuerdo y el 44,8 % de acuerdo. Solo un 3,4 % se ubicó en una posición neutral. Por lo cual existe un alto nivel de claridad funcional siendo positivo para la operatividad del hotel, aunque no exime de la necesidad de formalizar dichas funciones en un manual estructurado que garantice la uniformidad de criterios y facilite los procesos de inducción, evaluación y mejora continua.

Tabla 6. Pregunta 3

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	3,4 %
<i>De acuerdo</i>	13	44,8 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	15	51,7 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

4. En ocasiones, he realizado tareas que no están asignadas formalmente a mi puesto

Los resultados indican que un 62 % del personal reconoce haber realizado tareas que no están formalmente asignadas a su puesto, lo que evidencia una falta de delimitación clara de funciones dentro del hotel. Por lo tanto, se puede desarrollar una confusión organizativa y disminución en la eficiencia operativa. La ausencia de un manual de funciones estructurado es un factor determinante en este comportamiento, lo cual refuerza

la necesidad de implementarlo para mejorar la distribución de responsabilidades y optimizar el desempeño de cada colaborador.

Tabla 7. Pregunta 4

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	6	20,7 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	5	17,2 %
<i>De acuerdo</i>	7	24,1 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	11	37,9 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

5. Claridad del personal sobre su jefe inmediato

El 93,1 % del personal del Hotel Polyleps Lodge afirma tener claridad sobre quién es su jefe inmediato y a quién debe reportar, lo que evidencia una percepción general de estructura jerárquica establecida. No obstante, la presencia de un 6,8 % que expresa dudas o desacuerdo refleja la necesidad de formalizar estos canales de reporte mediante una estructura organizacional documentada, que evite confusiones y fortalezca la comunicación interna.

Tabla 8. Pregunta 5

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	1	3,4 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	3,4 %
<i>De acuerdo</i>	13	44,8 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	14	48,3 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

6. Percepción sobre diferenciación de funciones por áreas

La percepción del personal respecto a la diferenciación de funciones por área en el hotel muestra que el 55,2 % de los encuestados está de acuerdo con que las instrucciones son

claras y evitan la duplicación de tareas, mientras que un 13,8 % adicional está totalmente de acuerdo, lo que en conjunto representa un 68,9 % con valoración positiva. No obstante, un 20,7 % expresa desacuerdo o total desacuerdo, lo que evidencia que uno de cada cinco trabajadores identifica falencias en la organización funcional. Por otro lado, un 10,3 % se mantiene en una posición neutral, lo que podría interpretarse como falta de claridad o desconocimiento de la estructura interna. Los resultados reafirman la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación organizacional y formalizar las funciones a través de un manual institucional, que garantice coherencia, coordinación y una correcta distribución de tareas dentro de cada área.

Tabla 9. *Pregunta 6*

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	2	6,9 %
<i>En desacuerdo</i>	4	13,8 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	3	10,3 %
<i>De acuerdo</i>	16	55,2 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	13,8 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

7. Claridad y oportunidad de las instrucciones para realizar el trabajo

La mayoría del personal, es decir, el 89,7 % afirma que las instrucciones que recibe para realizar su trabajo son claras y oportunas, siendo el 62,1 % quienes están de acuerdo y el 27,6 % totalmente de acuerdo. Solo un 10,3 % se mantiene en una posición neutral, sin manifestar conformidad ni inconformidad. Se puede evidenciar una valoración positiva refleja una comunicación funcional en la operatividad diaria del hotel, aunque la existencia de respuestas neutras indica que aún es posible fortalecer los canales de comunicación interna y la sistematización de instrucciones mediante herramientas organizativas formales como manuales operativos y procedimientos escritos

Tabla 10. Pregunta 7

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	3	10,3 %
<i>De acuerdo</i>	18	62,1 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	8	27,6 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

Pregunta 8. Conflictos por falta de claridad en las funciones

En análisis revela que el 44,8 % de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con haber tenido conflictos por falta de claridad en las funciones, lo que representa una proporción significativa dentro del equipo. No obstante, un 27,5 % de los participantes expresó desacuerdo en distintos grados, y un 27,6 % se mantuvo neutral. Los datos reflejan que, si bien una parte del personal no percibe este problema como recurrente, existe una tendencia predominante que señala la necesidad de mejorar la delimitación de funciones. La falta de precisión en las responsabilidades puede generar confusión, superposición de tareas y tensiones entre compañeros, por lo que resulta fundamental revisar y clarificar los roles establecidos dentro de la organización para prevenir conflictos laborales.

Tabla 11. Pregunta 8

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	3	10,3 %
<i>En desacuerdo</i>	5	17,2 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	8	27,6 %
<i>De acuerdo</i>	12	41,4 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	1	3,4 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

Pregunta 9. Me gustaría contar con un documento oficial que describa detalladamente mis funciones y responsabilidades

El análisis revela que una amplia mayoría de los encuestados está a favor de contar con un documento oficial que describa detalladamente sus funciones y responsabilidades. El 51,7 % de los participantes expresó estar de acuerdo y el 37,9 % totalmente de acuerdo, sumando un 89,6 % de respuestas afirmativas. Por lo cual, indica una necesidad evidente de estructuración formal en cuanto a los roles dentro de la organización. En contraste, solo un 6,9 % manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 3,4 % en desacuerdo, mientras que no se registraron opiniones neutrales. De tal manera, los resultados evidencian que los colaboradores valoran la claridad en la definición de sus tareas y responsabilidades, lo que podría contribuir significativamente a mejorar la eficiencia operativa y reducir los posibles conflictos derivados de la ambigüedad funcional.

Tabla 12. Pregunta 9

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	2	6,9 %
<i>En desacuerdo</i>	1	3,4 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>De acuerdo</i>	15	51,7 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	11	37,9 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

10. Me siento capacitado(a) y preparado(a) para cumplir con mis responsabilidades dentro del hotel

En análisis muestra que la mayoría del personal se siente capacitado para cumplir con sus responsabilidades, con un 51,7 % de acuerdo y un 44,8 % totalmente de acuerdo, sumando un 96,5 % de respuestas positivas. Por lo tanto, se evidencia una percepción generalizada de preparación y confianza, posiblemente gracias a procesos efectivos de inducción y capacitación, que deben mantenerse como parte de la gestión del talento humano. Solo un 3,4 % expresó estar totalmente en desacuerdo.

Tabla 13. Pregunta 10

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	1	3,4 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>De acuerdo</i>	15	51,7 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	13	44,8 %
Total	29	100 %

Nota: *Elaboración propia*

11. Creo que una estructura organizacional formal facilitaría mi trabajo diario

Se muestra una amplia mayoría de los colaboradores 82,8 % está a favor de que una estructura organizacional formal facilitaría su trabajo diario, distribuido entre el 55,2 % que está de acuerdo y el 27,6 % que está totalmente de acuerdo. El resultado refleja una percepción positiva sobre la importancia de contar con lineamientos claros y definidos para el desarrollo de sus funciones. Solo el 10,3 % se mantiene en una postura neutral y un 6,8 % expresó desacuerdo o total desacuerdo, lo que representa una minoría. En conjunto, los datos sugieren que existe una necesidad sentida por parte del personal de formalizar procesos y roles dentro del hotel, lo cual podría incidir favorablemente en la eficiencia operativa y el clima laboral.

Tabla 14. Pregunta 11

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	1	3,4 %
<i>En desacuerdo</i>	1	3,4 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	3	10,3 %
<i>De acuerdo</i>	16	55,2 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	8	27,6 %
Total	29	100 %

Nota: *Elaboración propia*

12. Considero que el hotel debería adaptar su estructura para responder mejor a las nuevas necesidades de los turistas.

Según los datos, la suma de las respuestas positivas evidencia que el 89,6 % de los colaboradores está a favor de que el hotel adapte su estructura para responder a las nuevas necesidades de los turistas, reflejando una alta disposición al cambio. Solo un pequeño porcentaje (6,9 %) está en desacuerdo y el 3,4 % se mantiene neutral, lo que refuerza la necesidad de implementar mejoras organizacionales alineadas con las exigencias actuales del sector turístico.

Tabla 15. Pregunta 12

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0%
<i>En desacuerdo</i>	2	6,9 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	3,4 %
<i>De acuerdo</i>	21	72,4 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	5	17,2 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

13. Percibo que las preferencias de los clientes actuales (como turismo familiar o de aventura) deberían influir en cómo está organizada la empresa

El análisis muestra que el 44,8 % del personal considera que las preferencias de los clientes actuales deberían influir en la organización del hotel, mientras que un 34,5 % se mantiene neutral y un 20,7 % está en desacuerdo. Estos resultados reflejan una percepción dividida, aunque con una tendencia favorable hacia la adaptación de la estructura organizativa a las demandas del mercado, lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación interna sobre la orientación estratégica del hotel.

Tabla 16. Pregunta 13

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	6	20,7 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	10	34,5 %
<i>De acuerdo</i>	11	37,9 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	2	6,9 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia

Pregunta 14. Estoy dispuesto(a) a colaborar en el diseño y aplicación de un manual de funciones que mejore nuestro trabajo.

Los resultados muestran una respuesta unánimemente positiva por parte de los colaboradores en cuanto a su disposición para participar en el diseño y aplicación de un manual de funciones. El 65,5 % indicó estar de acuerdo y el 34,5 % totalmente de acuerdo, sumando un 100 % de aceptación. Por lo cual, la actitud demuestra un alto compromiso del personal con la mejora organizacional y una apertura a los procesos participativos que buscan optimizar el funcionamiento del hotel. La ausencia total de respuestas negativas o neutras sugiere un entorno propicio para implementar herramientas de gestión como el manual de funciones con el apoyo activo del equipo de trabajo.

Tabla 17. Pregunta 14

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>De acuerdo</i>	19	65,5 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	10	34,5 %
Total	29	100 %

Nota: Elaboración propia.

Análisis general de la encuesta sobre la organización y funciones internas

El análisis general de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores del Hotel Polyleps Lodge evidencia que, más allá de los indicadores numéricos, se refleja un equipo humano comprometido y con apertura al cambio, pero que opera en un entorno organizacional que requiere mayor estructuración. Se observa un grupo predominantemente joven y femenino, con disposición a adaptarse y aportar al crecimiento institucional, lo que representa una base sólida para la implementación de mejoras. Sin embargo, emerge con claridad una realidad cotidiana donde, a pesar de que la mayoría afirma conocer sus funciones y a quién reportar, persisten vacíos que generan duplicidad de tareas, desgaste y conflictos por falta de delimitación formal. Esta situación revela que gran parte de la operatividad se sostiene por la práctica diaria y la experiencia individual más que por procedimientos documentados, generando brechas que impactan

la eficiencia y la motivación. Resulta especialmente valioso que los colaboradores expresen un deseo casi unánime de contar con un manual de funciones que oriente sus responsabilidades y facilite su trabajo, así como su voluntad activa de participar en su diseño y aplicación. Esto evidencia no solo conciencia de las limitaciones existentes, sino también un sentido de corresponsabilidad con el crecimiento organizacional.

3.2 Clientes del Hotel Polylepis Lodge

Pregunta 1. Distribución por sexo de los clientes encuestados del Hotel Polylepis Lodge

El análisis de la variable sexo indica que el 66,7 % de los clientes encuestados del Hotel Polylepis Lodge son hombres, mientras que el 33,3 % son mujeres. Esta diferencia sugiere que el perfil mayoritario de visitantes es masculino, lo cual puede deberse a las características del servicio, el tipo de actividades ofrecidas o las preferencias del mercado objetivo. La información resulta útil para orientar el diseño de servicios, considerando tanto las necesidades del público masculino como las oportunidades de atraer a más clientas mujeres mediante propuestas personalizadas que equilibren la experiencia turística.

Tabla 18. *Pregunta 1*

	(f)	(%)
<i>Hombre</i>	10	66,7 %
<i>Mujer</i>	5	33,3 %
Total	15	100 %

Nota:Elaboración propia

2. Distribución por edad de los clientes del Hotel Polylepis Lodge

Los datos muestran que el grupo etario predominante entre los clientes encuestados del Hotel Polylepis Lodge corresponde a personas de entre 25 y 39 años, con un 73,3 % del total. Le siguen los jóvenes de 18 a 24 años con un 20 %, mientras que solo un 6,7 % corresponde al rango de 40 a 59 años y no se registraron respuestas de personas mayores de 60 años. De esta manera, se puede identificar que la oferta del hotel atrae principalmente a un público joven-adulto, lo cual puede orientar estrategias de

promoción, actividades y servicios ajustados a sus intereses y hábitos de consumo turístico.

Tabla 19. Pregunta 2

	(f)	(%)
<i>18-24 años</i>	3	20,0 %
<i>25-39 años</i>	11	73,3 %
<i>40-59 años</i>	1	6,7 %
<i>60 años o más</i>	0	0,0 %
Total	15	100 %

Nota: Elaboración propia

3. Durante mi estadía, recibí atención oportuna y organizada por parte del personal del hotel.

Los resultados muestran que la gran mayoría de los clientes el 86,6 % consideró haber recibido una atención oportuna y organizada por parte del personal del hotel, al presentar una respuesta positiva. Solo un pequeño porcentaje expresó desacuerdo el 6,7 % o se mantuvo neutral 6,7 %. Por lo tanto, se sugiere que el servicio al cliente es percibido positivamente, lo cual constituye una fortaleza para el hotel Polylepis Lodge y debe mantenerse como parte central de la experiencia del visitante.

Tabla 20. Pregunta 3

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>De acuerdo</i>	11	73,3 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	2	13,3 %
Total	15	100 %

Nota: Elaboración propia

4. Noté una buena coordinación entre las diferentes áreas del hotel (recepción, restaurante, limpieza, etc.).

Los datos revelan que el 93,3 % de los encuestados percibió una buena coordinación entre las diferentes áreas del hotel Polylepis Lodge, lo cual sugiere un desempeño

organizacional eficiente en la integración de servicios como recepción, restaurante y limpieza. Este resultado positivo refleja una adecuada estructura operativa y comunicación interna, aspectos fundamentales para ofrecer una experiencia de calidad al cliente. Solo un 6,7 % de los usuarios se mantuvo neutral, y no se registraron respuestas en desacuerdo, lo que refuerza la percepción favorable de coordinación entre áreas dentro del establecimiento.

Tabla 21. Pregunta 4

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>De acuerdo</i>	11	73,3 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	3	20,0 %
<i>Total</i>	15	100 %

Nota. Elaboración propia

5. El personal del hotel demostró tener claridad sobre sus funciones y responsabilidades.

Los resultados reflejan una percepción altamente positiva por parte de los clientes, ya que el 100 % de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el personal del hotel demostró tener claridad en sus funciones y responsabilidades. El nivel de consenso sugiere una estructura organizacional sólida y una adecuada capacitación del equipo de trabajo, factores esenciales para garantizar una atención profesional y eficiente. La claridad en los roles laborales contribuye a mejorar la experiencia del cliente y refuerza la imagen de calidad del servicio ofrecido por el hotel.

Tabla 22. Pregunta 5

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>De acuerdo</i>	12	80,0 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	3	20,0 %
<i>Total</i>	15	100 %

Nota: Elaboración propia

6. Percibí que el servicio fue eficiente y sin demoras innecesarias.

Los resultados muestran que el 93,3 % de los clientes encuestados percibió que el servicio fue eficiente y sin demoras innecesarias, lo cual evidencia una alta capacidad operativa del hotel. Por lo cual, se percibe una percepción positiva que está directamente vinculada a una adecuada organización interna y a una correcta asignación de funciones entre el personal. Solo un 6,7 % manifestó una opinión neutral, y ningún cliente expresó insatisfacción al respecto. Los datos respaldan la necesidad de mantener y reforzar los procedimientos actuales, así como continuar fortaleciendo la coordinación entre áreas, a fin de garantizar tiempos de atención óptimos y mejorar la experiencia global del huésped.

Tabla 23. *Pregunta 6*

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>De acuerdo</i>	11	73,3 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	3	20,0 %
Total	15	100 %

Nota: Elaboración propia

7. Considero que el hotel ofrece una experiencia alineada con el turismo familiar y de naturaleza.

El 93,4 % de los clientes afirma que el hotel ofrece una experiencia alineada con el turismo familiar y de naturaleza, lo cual valida la propuesta de valor del Hotel Polylepis Lodge como destino ecológico y de convivencia armónica con el entorno. La percepción es positiva refuerza la importancia de seguir promoviendo servicios y actividades que resalten los valores naturales y familiares del establecimiento. Solo un 6,7 % mantuvo una postura neutral, lo que sugiere oportunidades para mejorar la comunicación de esta propuesta a todos los públicos. En conjunto, estos datos evidencian una alta satisfacción con la identidad turística del hotel.

Tabla 24. Pregunta 7

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>De acuerdo</i>	10	66,7 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	26,7 %
Total	15	100 %

Nota: Elaboración propia

8. El personal supo responder adecuadamente a mis necesidades o solicitudes durante la estancia.

El 93,4 % de los clientes afirma que el hotel ofrece una experiencia alineada con el turismo familiar y de naturaleza, lo cual valida la propuesta de valor del Hotel Polyleps Lodge como destino ecológico y de convivencia armónica con el entorno. La percepción positiva refuerza la importancia de seguir promoviendo servicios y actividades que resalten los valores naturales y familiares del establecimiento. Solo un 6,7 % mantuvo una postura neutral, lo que sugiere oportunidades para mejorar la comunicación de esta propuesta a todos los públicos. En conjunto, estos datos evidencian una alta satisfacción con la identidad turística del hotel.

Tabla 25. Pregunta 7

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>De acuerdo</i>	10	66,7 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	26,7 %
Total	15	100 %

Nota: Elaboración propia

9. La organización interna del hotel contribuyó positivamente a mi experiencia como huésped.

Los resultados indican que el 93,3 % de los clientes perciben que la organización interna del hotel tuvo un impacto positivo en su experiencia como huéspedes, lo que evidencia un alto nivel de satisfacción respecto a la gestión operativa interna. Por lo tanto, sugiere que los procesos internos, tales como la coordinación del personal, el cumplimiento de funciones y la atención al cliente, están bien estructurados y son funcionales. El 6,7 % restante adoptó una posición neutral, lo que puede interpretarse como una percepción estable sin una opinión clara o destacada. Este hallazgo refuerza la importancia de mantener estándares organizativos elevados que generen confianza y confort a los visitantes, lo cual podría ser aún más fortalecido mediante estrategias de mejora continua.

Tabla 26. Pregunta 9

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>De acuerdo</i>	10	66,7 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	26,6 %
Total	15	100 %

Nota. Elaboración propia

10. Creo que el hotel está preparado para atender las nuevas tendencias del turismo, como caminatas ecológicas o actividades de aventura.

Los resultados reflejan una percepción altamente positiva respecto a la capacidad del hotel para adaptarse a las nuevas tendencias del turismo, como las caminatas ecológicas y las actividades de aventura. El 100 % de los encuestados expresó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo cual evidencia una clara orientación del establecimiento hacia un turismo sostenible, de naturaleza y experiencia activa.

Tabla 27. Pregunta 10

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %

<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>De acuerdo</i>	11	73,3 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	26,7 %
Total	15	100 %

Nota. Elaboración propia

Pregunta 11. Me sentí bien orientado(a) sobre los servicios que ofrece el hotel desde mi llegada.

Los datos revelan que una mayoría significativa de los huéspedes, es decir el **86,7 %** está de acuerdo considerando que fue adecuadamente orientada sobre los servicios del hotel al momento de su llegada. Por lo cual, refleja una práctica organizacional positiva en la bienvenida y recepción de los clientes, elemento esencial para generar una experiencia satisfactoria desde el primer contacto. Sin embargo, un 13,3 % manifestó una posición neutral, lo que podría sugerir áreas de mejora en la claridad, estructura o personalización de la información brindada.

Tabla 28. Pregunta 11

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	2	13,3 %
<i>De acuerdo</i>	9	60,0 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	26,7 %
Total	15	100 %

Nota. Elaboración propia

12. Recomendaría este hotel por su calidad de atención y organización.

Los resultados reflejan un alto grado de satisfacción entre los encuestados respecto a la calidad de atención y organización del hotel, lo cual se evidencia en que el 93,3 % de los participantes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con recomendar el establecimiento. El nivel de aprobación indica que las experiencias vividas por los huéspedes superaron sus expectativas, fortaleciendo la reputación del hotel. Por otra parte, un 6,7 % expresó una postura neutral, lo que no representa una

disconformidad, pero sí sugiere que podrían no haber tenido una experiencia lo suficientemente sobresaliente como para recomendar activamente el lugar.

Tabla 29. Pregunta 12

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>De acuerdo</i>	9	60,0 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	5	33,3 %
Total	15	100 %

Nota. Elaboración propia

13. Me gustaría que el hotel continúe mejorando su estructura y servicios para adaptarse aún más a los intereses del turismo actual.

Los datos muestran que la totalidad de los encuestados está de acuerdo 73,3 % o totalmente de acuerdo 26,7 % con que el hotel debería seguir mejorando su estructura y servicios para adaptarse a las nuevas exigencias del turismo contemporáneo. Por lo cual, este consenso general indica una actitud positiva hacia el cambio y la innovación, reconociendo que, si bien el hotel cumple con sus expectativas actuales, existe potencial para ofrecer una experiencia aún más enriquecedora.

Tabla 30. Pregunta 13

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>De acuerdo</i>	11	73,3 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	26,7 %
Total	15	100 %

Nota. Elaboración Propia

14. Estoy satisfecho(a) con la experiencia global que viví durante mi estadía en el hotel.

La pregunta indaga sobre el grado de satisfacción global de los huéspedes durante su estancia. Los resultados revelan una alta conformidad, donde el 93,4 % de los encuestados afirma estar satisfecho. Solo un 6,7 % se mantiene neutral y no se registran respuestas negativas. El resultado refleja que el Hotel Polylepis Lodge ha logrado ofrecer una experiencia positiva de manera consistente. La satisfacción global de los huéspedes es un indicador clave del éxito operativo y de la fidelización, lo que sugiere un cumplimiento adecuado de expectativas en cuanto a servicio, ambiente, atención y organización.

Tabla 31. *Pregunta 14*

	(f)	(%)
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>En desacuerdo</i>	0	0,0 %
<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	1	6,7 %
<i>De acuerdo</i>	10	66,7 %
<i>Totalmente de acuerdo</i>	4	26,7 %
Total	15	100 %

Nota. Elaboración propia

15. Tiene alguna sugerencia para mejorar la atención, organización o servicios del hotel?

En general, las respuestas a la pregunta abierta reflejan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los clientes del Hotel Polylepis Lodge. Varios encuestados manifestaron no tener sugerencias o consideraron que todo estuvo excelente, lo cual denota satisfacción con la atención, organización y servicios ofrecidos. No obstante, algunos participantes sugirieron implementar más actividades con animales, mejorar la calefacción y fortalecer ciertos aspectos organizativos, lo que indica que, si bien la experiencia fue favorable, existen oportunidades de mejora específicas que podrían enriquecer aún más la estadía de los visitantes.

Análisis general de encuesta a clientes

El análisis general de las encuestas aplicadas a los clientes del Hotel Polylepis Lodge revela que la mayoría de visitantes son hombres jóvenes-adultos entre 25 y 39 años,

quienes destacan la calidad de atención, la claridad en las funciones del personal, la eficiencia operativa y la experiencia alineada con el turismo familiar y de naturaleza como principales fortalezas del hotel, con niveles de aprobación superiores al 90 % en la mayoría de ítems evaluados. Asimismo, se evidencia una percepción positiva sobre la coordinación entre áreas y la organización interna, factores que contribuyen a una experiencia satisfactoria y motivan a los clientes a recomendar el establecimiento. Sin embargo, aunque las opiniones generales son favorables, algunas sugerencias apuntan a mejorar aspectos específicos como la calefacción y la oferta de actividades con animales, además de reforzar la orientación inicial sobre servicios al llegar.

3.3 Análisis de la entrevista al gerente del Hotel

Tabla 32

Entrevista a gerente

1	¿Cómo describiría actualmente la estructura organizacional del hotel?	Estructura jerárquica con departamentos definidos, pero se fomenta la comunicación transversal.
2	¿Existen funciones definidas y documentadas para cada cargo?	No existe un manual de funciones; las tareas se asignan y supervisan mediante inducción y evaluación.
3	¿Ha identificado situaciones donde un mismo rol es asumido por más de un trabajador...?	Sí, ocurre especialmente en temporadas altas, lo que genera desgaste y confusión si no se gestiona bien.
4	¿Cuáles son las principales consecuencias por no contar con un manual de funciones estructurado?	Hay duplicidad de tareas, falta de claridad y desmotivación, lo que afecta la eficiencia operativa.
5	¿Qué mecanismos se utilizan para la delegación de responsabilidades?	Reuniones semanales, herramientas digitales y chats corporativos para asignación y seguimiento.
6	¿Todos los colaboradores tienen claridad sobre su jefe y coordinación con otras áreas?	En general sí, aunque pueden surgir confusiones en procesos de rotación o cambios organizacionales.

7	¿Cómo evaluaría el nivel de comunicación interna entre departamentos?	Aceptable pero mejorable; se está trabajando en reforzar reuniones interdepartamentales y sistemas integrados.
8	¿Cómo se adapta el hotel a las nuevas preferencias del turista?	Ha comenzado a diversificar servicios: actividades familiares, rutas ecológicas y espacios accesibles.
9	¿Qué tan alineada está la organización interna con las expectativas de los clientes?	Alineación general, pero se requiere mejorar en digitalización, innovación y velocidad de respuesta.
10	¿Qué cambios considera prioritarios para mejorar el desempeño y experiencia del cliente?	Capacitación, comunicación interna, tecnología, motivación del equipo y retroalimentación del cliente.
11	¿Está dispuesto a liderar procesos de cambio organizacional?	Sí, totalmente dispuesto a liderar transformaciones hacia una estructura más ágil e innovadora.

El análisis de la entrevista realizada al gerente del Hotel Polylepis Lodge revela que el aspecto más relevante es la falta de un manual de funciones estructurado, lo cual incide directamente en la claridad de roles, la eficiencia operativa y la motivación del personal. Esta carencia se traduce en duplicidad de tareas, confusión organizativa, especialmente en temporadas de alta demanda, y en una delegación basada únicamente en reuniones y supervisión directa. A pesar de contar con una estructura jerárquica funcional y esfuerzos por mantener la comunicación transversal, la gestión del talento humano se ve limitada por la ausencia de lineamientos formales. No obstante, el gerente demuestra una actitud proactiva y abierta al cambio, destacando la necesidad de invertir en capacitación, tecnología, y bienestar del equipo, así como en mecanismos que alineen mejor la operación interna con las nuevas demandas del turismo. Por lo cual, este compromiso gerencial representa una oportunidad clave para impulsar un proceso de reestructuración organizacional que fortalezca tanto la eficiencia interna como la experiencia del cliente.

3.4 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar los factores del entorno macro que influyen en el funcionamiento del Hotel Polylepis Lodge, tanto de manera positiva como desafiante. A través de esta herramienta se analizan aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, fundamentales para anticipar cambios, minimizar riesgos y aprovechar oportunidades en el sector turístico.

3.4.1 Factores Políticos

El hotel opera en un entorno relativamente estable, con políticas públicas que impulsan el turismo interno y sostenible en Ecuador, lo cual favorece su modelo de servicios centrado en la naturaleza. Sin embargo, posibles cambios en regulaciones gubernamentales, impuestos o restricciones ambientales podrían impactar su operación. La institucionalidad local brinda cierto respaldo, pero se requiere mayor articulación con programas de promoción turística del Estado.

3.4.2 Factores Económicos

La economía ecuatoriana presenta una tendencia moderada de recuperación postpandemia, pero aún existen desafíos como la inflación y la disminución del poder adquisitivo de ciertos sectores, lo cual podría afectar la demanda turística. El hotel debe adaptarse a estos escenarios, diseñando paquetes accesibles sin comprometer la calidad. Además, la dependencia de un público joven-adulto implica ajustar constantemente las estrategias comerciales a un consumidor exigente y cambiante.

3.4.3 Factores Sociales

El perfil de los clientes del hotel muestra una fuerte orientación hacia el turismo familiar, de naturaleza y de aventura, con alta valoración de la atención personalizada y la experiencia integral. El comportamiento del consumidor está influido por tendencias sociales que priorizan la sostenibilidad, el bienestar y el turismo experiencial. Los elementos deben ser considerados en el diseño de servicios, comunicación y trato al cliente.

3.4.4 Factores Tecnológicos

Existe una creciente necesidad de implementar tecnología en los procesos internos del hotel (como check-in digital, encuestas automatizadas y reservas en línea), dado que los clientes valoran la rapidez y la innovación. La digitalización representa una oportunidad para mejorar la eficiencia y fidelización, pero también implica inversión y capacitación del personal. La competencia del sector ya está adoptando estas tecnologías, por lo que el hotel debe acelerar su transformación digital.

3.4.5 Factores Ecológicos

El entorno natural donde se encuentra el Hotel Polylepis Lodge es una de sus principales fortalezas. La protección del medioambiente, el respeto por la biodiversidad y la gestión sostenible de recursos son aspectos clave en su operación. El compromiso ecológico debe mantenerse y profundizarse, ya que representa una ventaja competitiva frente a otros destinos menos responsables. Sin embargo, también exige un cumplimiento riguroso de normas ambientales y buenas prácticas.

3.4.6 Factores Legales

El hotel debe cumplir con normativas laborales, sanitarias, de turismo y medioambiente, muchas de las cuales están en proceso de actualización en el contexto ecuatoriano. La ausencia de un manual de funciones y una estructura organizacional formalizada podría generar inconvenientes frente a auditorías o inspecciones. Es fundamental reforzar la gestión legal interna y documentar los procesos organizativos para evitar riesgos.

3.5 Análisis FODA

A partir del análisis de los resultados obtenidos mediante encuestas al personal y a los clientes del Hotel Polylepis Lodge, así como de la entrevista realizada al gerente, se procedió a identificar los principales factores internos y externos que inciden en el funcionamiento organizacional y en la calidad del servicio ofrecido. Este diagnóstico permitió estructurar un análisis FODA, en el cual se sintetizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el hotel. La aplicación de esta herramienta resulta clave para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite visualizar tanto los aspectos positivos a potenciar como los desafíos que deben ser corregidos o mitigados en la búsqueda de una mejora continua.

Tabla 33*Cuadro del análisis FODA*

Fortalezas	Oportunidades
- Personal joven y adaptable.	- Tendencia creciente hacia el turismo de naturaleza y aventura.
- Colaboradores con claridad en sus funciones y confianza en sus capacidades.	- Gerente con disposición para liderar cambios.
- Buena atención al cliente y alta satisfacción.	- Posibilidad de implementar tecnologías para mejorar procesos.
- Personal comprometido con el diseño de un manual de funciones.	- Políticas que impulsan el turismo interno y sostenible.
- Coordinación operativa percibida como adecuada.	- Oportunidad de diversificar servicios según sugerencias de clientes.
Debilidades	Amenazas
- Ausencia de un manual de funciones estructurado.	- Cambios en regulaciones ambientales o tributarias.
- Duplicidad de tareas y conflictos por indefinición de funciones.	- Disminución del poder adquisitivo que afecte la demanda turística.
- Dependencia de prácticas operativas no documentadas.	- Competencia que implementa procesos digitales avanzados.
- Opiniones divididas sobre el impacto de las preferencias de clientes en la organización.	- Aceleración de cambios sociales y tecnológicos que superen su capacidad de respuesta.
- Déficit de implementación de tecnología en procesos internos.	- Normas ambientales más exigentes.

Nota. Elaboración propia

3.6 Cruce de variables

FA: Estrategias Fortalezas + Amenazas

Uso de fortalezas para enfrentar amenazas

- Aprovechar la adaptabilidad y compromiso del personal para implementar procesos formales rápidamente y responder a cambios regulatorios y tecnológicos.
- Mantener la buena atención al cliente y la coordinación operativa como diferenciadores frente a la competencia más digitalizada.
- Reforzar la claridad y confianza del equipo en sus funciones para disminuir riesgos legales por falta de documentación.

FO: Estrategias Fortalezas + Oportunidades

Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades

- Utilizar la disposición del gerente y el personal comprometido para implementar el manual de funciones y adaptarse a tendencias del turismo de naturaleza y aventura.
- Impulsar la digitalización de procesos aprovechando la apertura al cambio y la motivación del equipo.
- Diseñar nuevos servicios y actividades dirigidos a turistas jóvenes-adultos y familias, reforzando la satisfacción y fidelización.

DO: Estrategias Debilidades + Oportunidades

Superar debilidades aprovechando oportunidades

- Implementar tecnologías en procesos internos y atención al cliente para superar la dependencia de prácticas no documentadas.
- Crear un manual de funciones aprovechando la apertura al cambio y el respaldo gerencial.
- Establecer estrategias de diversificación de servicios que formalicen roles y tareas, respondiendo a las sugerencias de clientes.

DA: Estrategias Debilidades + Amenazas

Reducir debilidades y evitar amenazas

- Documentar y formalizar procesos organizativos para disminuir riesgos legales ante cambios regulatorios.
- Fortalecer la estructura formal para evitar la duplicidad de funciones y la pérdida de competitividad frente a empresas con procesos digitalizados.
- Implementar planes de capacitación y digitalización para adaptarse a cambios sociales y tecnológicos acelerados.

4. PROPUESTA

La presente propuesta se desarrolla como respuesta a los hallazgos obtenidos en el diagnóstico organizacional realizado en el Hotel Polyleps Lodge. Los resultados evidenciaron la necesidad de formalizar la estructura organizacional y clarificar las funciones del personal, con el fin de optimizar la eficiencia operativa, mejorar la comunicación interna y garantizar un servicio de calidad alineado con las demandas actuales del turismo. Por ello, se presenta el diseño de un manual de funciones adaptado a las características y necesidades del hotel, acompañado de la definición de su estructura organizacional y la delimitación clara de áreas de trabajo.

4.1 Objetivo del manual de funciones

- Establecer de manera clara, sistemática y detallada las funciones de cada cargo dentro del Hotel Polyleps Lodge, con el fin de optimizar los procesos operativos, evitando la duplicidad de tareas y fortalecimiento de la coordinación y eficiencia organizacional.

4.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional recomendada para el Hotel Polyleps Lodge es principalmente vertical, dado que establece líneas jerárquicas claras y definidas desde la alta dirección hasta los niveles operativos, asegurando autoridad y supervisión directa en cada área. De esta manera, la estructura organiza las actividades por niveles de mando ascendentes, donde la toma de decisiones y la comunicación fluyen de manera descendente, facilitando el control y la disciplina administrativa. En este sentido, se propone una distribución vertical que agrupe las funciones en áreas como administración, alimentos y bebidas, alojamiento, mantenimiento y servicios complementarios, cada una

bajo la responsabilidad de sus respectivos jefes o gerentes, quienes reportan directamente a la gerencia general. La aplicación de esta estructura vertical permite delimitar responsabilidades con precisión, fortalecer la cadena de mando y mantener el orden organizacional, aspectos fundamentales para un hotel de su naturaleza que requiere estándares de servicio consistentes y procesos bien definidos para garantizar eficiencia operativa y una atención de calidad a sus huéspedes.

4.3 Áreas de trabajo del manual de funciones

En el Hotel Polyleps Lodge, las áreas de trabajo se estructuran considerando la naturaleza de sus servicios y la operatividad hotelera integral, de la siguiente manera:

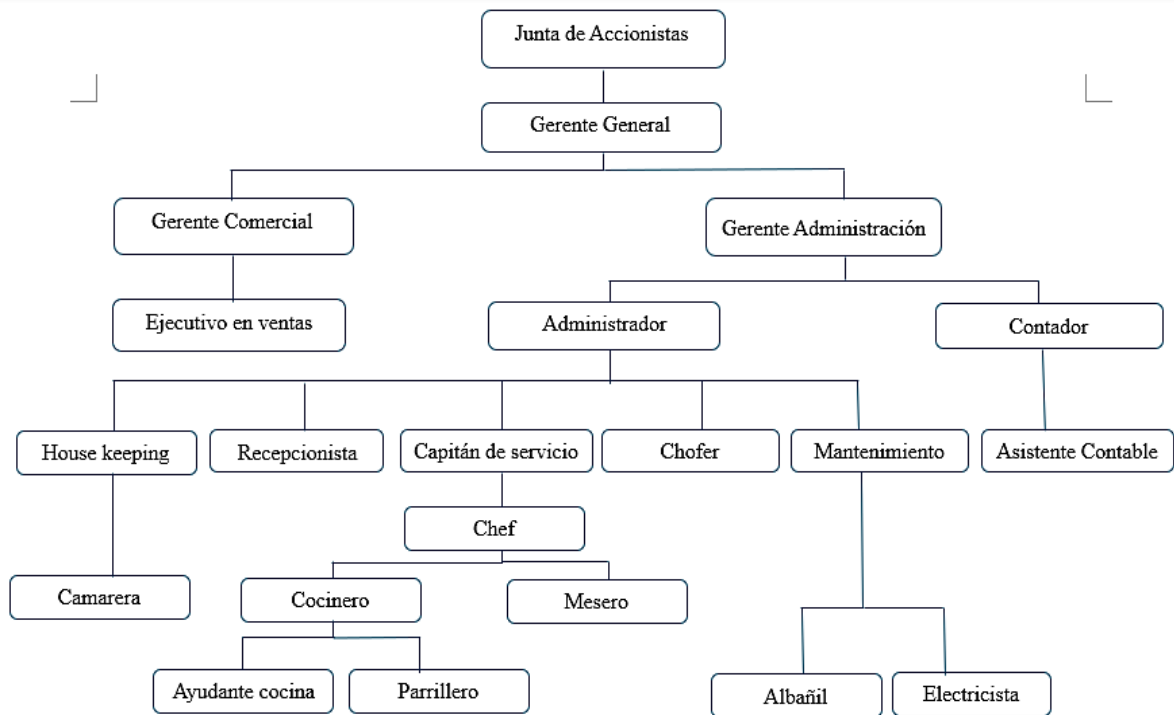
- **Área de Alojamiento:** Gerente general, recepcionista, camareras, aseadoras, masajista y guía.
- **Área de Alimentos y Bebidas:** Chef, cocineros, meseros, bartenders y capitán de servicio.
- **Área Administrativa y Financiera:** Gerente administrativo, contadora, asistente financiera y administrador.
- **Área Comercial y Ventas:** Gerente comercial y ejecutivas de ventas.
- **Área de Mantenimiento y Transporte:** Personal de mantenimiento y chofer.

Cada área incluye cargos específicos con funciones y responsabilidades diferenciadas, permitiendo un manejo eficiente del capital humano y fomentando el trabajo en equipo orientado al cliente.

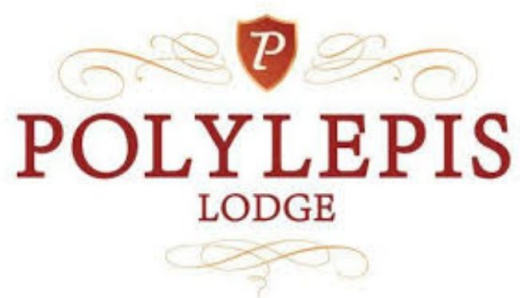
4.4 Organigrama del hotel

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para el Hotel Polyleps Lodge, el cual refleja una estructura vertical. El diseño busca optimizar la comunicación, clarificar responsabilidades y fortalecer la coordinación entre los distintos niveles y departamentos operativos del hotel.

Figura 3
Organigrama Hotel Polylepis Lodge



Nota. Elaboración propia



MANUAL DE FUNCIONES

UNA GUÍA DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL

Nota. Elaboración propia

Índice

- 1. Misión y visión**
- 2. ¿Qué es el manual de funciones?**
- 3. Objetivos**
- 4. Glosario de términos**
- 5. Fichas de cargos y funciones**
- 6. Conclusiones**

MISIÓN

Brindar a nuestros huéspedes experiencias únicas de turismo sostenible, aventura y bienestar, a través de un servicio cálido y personalizado, promoviendo la conservación del ecosistema de Polylepis y el desarrollo de las comunidades locales, con altos estándares de calidad, responsabilidad ambiental y hospitalidad.

VISIÓN

En 10 años ser reconocidos a nivel nacional e internacional como el hotel ecológico líder en Ecuador, referente en turismo responsable y vivencial en alta montaña, destacándonos por la excelencia en el servicio, la innovación en nuestras instalaciones y la contribución al desarrollo sostenible de nuestro entorno natural y social.

2. ¿Qué es el manual de funciones?

El manual de funciones es un documento técnico-administrativo que describe los cargos del hotel, detallando funciones, tareas, responsabilidades y relaciones jerárquicas, y sirve como guía práctica para el desempeño del personal al clarificar sus roles, evitar duplicidades y facilitar la inducción y evaluación, siendo importante porque establece las bases de una gestión organizacional eficiente, fortalece el clima laboral y la motivación del equipo, y contribuye a la satisfacción de los clientes y a la competitividad del Hotel Polylepis Lodge.

3. Objetivos del manual de funciones

El manual de funciones es un documento técnico-administrativo que describe los cargos del hotel, detallando funciones, tareas, responsabilidades y relaciones jerárquicas, y sirve como guía práctica para el desempeño del personal al clarificar sus roles, evitar duplicidades y facilitar la inducción y evaluación, siendo importante porque establece las

bases de una gestión organizacional eficiente, fortalece el clima laboral y la motivación del equipo, y contribuye a la satisfacción de los clientes y a la competitividad del Hotel Polylepis Lodge.

4. Fichas de cargos y funciones

Tabla 34

Ficha de cargo junta de accionistas

Hotel:	Polylepis Lodge
Cargo:	Junta de Accionistas
Misión del cargo:	Velar por la sostenibilidad, crecimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos del hotel, aprobando decisiones de inversión y asegurando la rentabilidad y reputación de la empresa para el beneficio de los accionistas y la comunidad.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Normativa societaria ecuatoriana, análisis financiero básico, conocimiento del mercado turístico, lectura de informes gerenciales, visión estratégica empresarial.
Requisitos	
Formación académica:	No requiere formación académica específica, pero se recomienda conocimientos en administración de empresas, hotelería o inversiones.
Experiencia (años):	2 años o más en gestión empresarial o inversiones.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	No aplica.
Supervisa a:	Gerente General (a través de aprobación y control estratégico).
Trabaja internamente con:	Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Administrativo.
Funciones	
1.	Aprobar la visión, misión y estrategias generales de la empresa.
2.	Revisar y aprobar los presupuestos anuales y estados financieros del hotel.

3.	Designar y evaluar el desempeño del Gerente General.
4.	Tomar decisiones sobre inversiones significativas o cambios estructurales en el hotel.
5.	Velar por la sostenibilidad ambiental y social del hotel, asegurando su alineación con las políticas corporativas y comunitarias.

Nota: Elaboración propia

Tabla 35

Ficha de cargo gerente general

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Gerente General	
Misión del cargo:	Dirigir, coordinar y supervisar la gestión integral del hotel, garantizando la excelencia operativa, administrativa y comercial, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la satisfacción de los clientes, colaboradores y accionistas.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Manejo de Excel, manejo de grupos.
Requisitos	
Formación académica:	Tercer nivel en Administración Hotelera, Administración de Empresas, Turismo o afines; deseable cuarto nivel en Dirección o Gerencia.
Experiencia (años):	5 y más años en cargos de alta gerencia en el sector hotelero o turístico.
Idioma:	Inglés intermedio.
Relaciones de control	
Reporta a:	Junta Directiva o Propietarios del hotel
Supervisa a:	Gerente Comercial, Gerente Administrativo, Administrador y todas las áreas operativas y estratégicas.
Trabaja internamente con:	Todo el equipo directivo, administrativo y operativo del hotel.
Funciones	

1	Diseñar y ejecutar la planificación estratégica para el logro de los objetivos del hotel.
2	Supervisar las operaciones comerciales, administrativas, financieras y de servicios generales.
3	Garantizar la calidad en el servicio al cliente y la satisfacción de los huéspedes.
4	Representar al hotel ante entidades públicas, privadas y comunidad en general.
5	Liderar y motivar al equipo de trabajo, promoviendo un clima organizacional positivo y de alto desempeño.

Nota. Elaboración propia

Tabla 36

Ficha de cargo gerente comercial

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Gerente Comercial	
Misión del cargo:	Diseñar, planificar y ejecutar estrategias comerciales y de marketing que posicionen al hotel en el mercado, incrementen la ocupación y fortalezcan las relaciones con los clientes, asegurando el cumplimiento de los objetivos financieros y de servicio del establecimiento.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Estrategias de ventas, negociación, marketing digital y planificación en Excel.
Requisitos	
Formación académica:	Superior en Administración Hotelera, Turismo, Marketing, Comercial o afines.
Experiencia (años):	3 y más años en cargos similares.
Idioma:	Inglés intermedio.
Relaciones de control	
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Ejecutivas de Ventas

Trabaja internamente con:	Gerente Administrativo, Administrador, Recepción, Área de Alimentos y Bebidas, Contabilidad.
Funciones	
1	Diseñar y ejecutar planes comerciales para incrementar las ventas y la ocupación hotelera.
2	Supervisar y coordinar las actividades del equipo comercial y de ventas.
3	Desarrollar alianzas estratégicas con agencias, empresas y actores del sector turístico.
4	Analizar indicadores de mercado y elaborar reportes de gestión comercial para la gerencia general.
5	Implementar estrategias de marketing digital y campañas promocionales para posicionar los servicios del hotel.

Nota: Elaboración propia

Tabla 37

Ficha de cargo gerente administrativo

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Gerente Administrativo	
Misión del cargo:	Supervisar y coordinar los procesos administrativos, financieros y operativos del hotel, garantizando un manejo eficiente de los recursos, el cumplimiento de normas internas y legales, y apoyando la toma de decisiones estratégicas para el logro de los objetivos organizacionales.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Manejo de sistemas contables, Excel avanzado, legislación laboral básica.
Requisitos	
Formación académica:	Superior en Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas, Administración Hotelera o afines.
Experiencia (años):	3 y más años en cargos administrativos y de coordinación.

Idioma:	Inglés básico.
Relaciones de control	
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Contadora, Asistente Financiera, Recepcionista, personal de mantenimiento y apoyo operativo.
Trabaja internamente con:	Gerente Comercial, Administrador, Área de Alimentos y Bebidas, Guía y todas las áreas operativas del hotel.
Funciones	
1	Planificar y coordinar los procesos administrativos y financieros para el buen funcionamiento del hotel.
2	Supervisar la ejecución de presupuestos, pagos, facturación y flujo de caja.
3	Garantizar el cumplimiento de obligaciones legales, tributarias y laborales.
4	Administrar los recursos materiales y humanos bajo su cargo, promoviendo la eficiencia y productividad.
5	Generar reportes de gestión administrativa y financiera para la Gerencia General.

Nota. Elaboración propia

Tabla 38

Ficha de cargo ejecutivo de ventas

Hotel: Polyleps Lodge	
Cargo: Ejecutiva de Ventas	
Misión del cargo:	Gestionar la captación, asesoría, venta y seguimiento de servicios y paquetes turísticos del hotel, asegurando el cumplimiento de los objetivos comerciales y la satisfacción de los clientes, aportando al crecimiento sostenido de la empresa.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Habilidades lingüísticas, manejo de redes, manejo de Excel básico.
Requisitos	

Formación académica:	Tercer nivel en Administración de Empresas, Marketing, Turismo, Hotelería o afines.
Experiencia (años):	2 y más años en cargos similares en hoteles, agencias de viajes o empresas de servicios turísticos.
Idioma:	Inglés intermedio.
Relaciones de control	
Reporta a:	Gerente Comercial
Supervisa a:	No aplica
Trabaja internamente con:	Gerente Comercial, Recepcionista, Contabilidad, Administrador, Chef y Guías.
Funciones	
1	Atender y asesorar a los clientes sobre los servicios y paquetes turísticos del hotel.
2	Gestionar cotizaciones, reservas y cierres de ventas de manera oportuna y efectiva.
3	Desarrollar estrategias de prospección y seguimiento de clientes actuales y potenciales.
4	Apoyar en campañas de promoción y comercialización en coordinación con el Gerente Comercial.
5	Realizar reportes de ventas y seguimiento de objetivos mensuales.

Nota. Elaboración propia

Tabla 39

Ficha de cargo contadora

Hotel: Polyleps Lodge	
Cargo: Contadora	
Misión del cargo:	Garantizar la correcta gestión contable, financiera y tributaria del hotel, asegurando el cumplimiento de las normativas legales vigentes y generando información veraz y oportuna para la toma de decisiones estratégicas.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Uso de herramientas digitales, conocimientos de herramientas básicas de diseño,

Requisitos	
Formación académica:	Tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Finanzas o carreras afines.
Experiencia (años):	3 y más años en contabilidad hotelera o de empresas de servicios.
Idioma:	Ingles básico.
Relaciones de control	
Reporta a:	Gerente Administrativo y Gerente General
Supervisa a:	Asistente Financiera
Trabaja internamente con:	Gerente Administrativo, Gerente General, Asistente Financiera, Recepcionista, Administrador y demás áreas que requieran procesos de facturación y control financiero.
Funciones	
1	Registrar y controlar las operaciones contables del hotel conforme a las normativas vigentes.
2	Elaborar balances, estados financieros y reportes contables mensuales para gerencia.
3	Realizar la declaración y pago de impuestos en los plazos establecidos.
4	Supervisar y validar los registros realizados por el área financiera y administrativa.
5	Asesorar a la gerencia en temas contables, tributarios y financieros para la correcta toma de decisiones.

Nota. Elaboración propia

Tabla 40

Ficha de cargo asistente financiera

Hotel: Polyleps Lodge	
Cargo: Asistente Financiera	
Misión del cargo:	Brindar apoyo operativo y administrativo en los procesos financieros y contables del hotel, asegurando un registro oportuno y preciso de las transacciones económicas para facilitar la gestión contable y tributaria de la empresa.
Datos generales	

Conocimientos adicionales:	Manejo de Excel, manejo de plataformas multimedia, técnicas de organización, conocimiento básicos de mantenimiento de equipos de oficina
Requisitos	
Formación académica:	Técnico o tercer nivel en Contabilidad, Finanzas o Administración.
Experiencia (años):	1-2 años en cargos similares, preferible en sector hotelero o de servicios.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	Contadora y Gerente Administrativo
Supervisa a:	No aplica (cargo operativo)
Trabaja internamente con:	Contadora, Gerente Administrativo, Recepcionista, Administrador, Ejecutivas de Ventas, áreas operativas que requieran registros financieros.
Funciones	
1	Realizar registros contables de ingresos y egresos en el sistema establecido.
2	Emitir facturas y documentos tributarios según procedimientos internos y normativa vigente.
3	Gestionar conciliaciones bancarias y revisar los movimientos financieros diarios.
4	Mantener actualizados los archivos contables, físicos y digitales.
5	Brindar apoyo en la elaboración de reportes financieros y tributarios requeridos por la contadora y la gerencia.

Nota. Elaboración propia

Tabla 41

Ficha de cargo administrador

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Administrador	
Misión del cargo:	Planificar, organizar, coordinar y supervisar las actividades administrativas y operativas del hotel, asegurando el

	cumplimiento de los objetivos estratégicos y garantizando un servicio de calidad a los clientes.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Manejo de grupos, conocimiento ofimático, conocimiento general de procesos de marketing.
Requisitos	
Formación académica:	Tercer nivel en Administración de Empresas, Administración Hotelera o afines.
Experiencia (años):	Mínimo 3 años en cargos administrativos, preferible en sector hotelero.
Idioma:	Inglés intermedio.
Relaciones de control	
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Recepcionista, Guía, áreas operativas según delegación interna.
Trabaja internamente con:	Gerente General, Gerente Comercial, Gerente Administrativo, Contadora, Recepcionista, personal operativo y de servicios.
Funciones	
1	Supervisar la correcta ejecución de los procesos operativos y administrativos diarios.
2	Coordinar la planificación de actividades con los diferentes departamentos del hotel.
3	Gestionar la atención al cliente para asegurar una experiencia satisfactoria.
4	Controlar inventarios y suministros necesarios para el funcionamiento del hotel.
5	Elaborar reportes administrativos y operativos para la gerencia general.

Nota. Elaboración propia

Tabla 42*Ficha de cargo recepcionista*

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Recepcionista	
Misión del cargo:	Brindar atención y servicio de calidad a los huéspedes desde su llegada hasta su salida, gestionando reservas, registros, información y requerimientos, asegurando su satisfacción y proyectando una imagen positiva del hotel.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Conocimiento de herramientas multimedia, desarrollo de lenguajes inclusivos, primeros auxilios
Requisitos	
Formación académica:	Bachillerato concluido como mínimo, preferible estudios en Turismo, Administración Hotelera o afines.
Experiencia (años):	Mínimo 1 año en atención al cliente o recepción hotelera.
Idioma:	Inglés básico.
Relaciones de control	
Reporta a:	Administrador
Supervisa a:	No supervisa personal directamente.
Trabaja internamente con:	Administrador, Guía, personal de alimentos y bebidas, camareras, área de mantenimiento.
Funciones	
1	Atender y gestionar las reservas, ingresos y salidas de los huéspedes.
2	Brindar información clara y oportuna sobre los servicios del hotel, tarifas y actividades.
3	Registrar pagos y emitir facturas o comprobantes según los procesos establecidos.
4	Mantener actualizada la información en el sistema hotelero y realizar cierres de caja diarios.
5	Canalizar las solicitudes, quejas o sugerencias de los huéspedes con las áreas correspondientes.

Nota. Elaboración propia

Tabla 43*Ficha de cargo house keeping*

Hotel:	Polylepis Lodge
Cargo:	House keeping (Encargada/o de Limpieza y Mantenimiento de Habitaciones).
Misión del cargo:	Garantizar la limpieza, orden y adecuada presentación de las habitaciones y áreas comunes del hotel, asegurando altos estándares de higiene y confort para la satisfacción de los huéspedes.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Técnicas de limpieza ecológica, organización de equipos de trabajo, inventarios básicos, atención al cliente.
Requisitos	
Formación académica:	Bachillerato concluido; cursos en limpieza hotelera, camarería o afines son deseables.
Experiencia (años):	1 año o más en limpieza hotelera o de hospedajes turísticos.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	Administrador o Gerente Administrativo.
Supervisa a:	Camareras y Aseadoras.
Trabaja internamente con:	Recepción, Mantenimiento, Gerencia Administrativa.
Funciones	
1.	Supervisar y coordinar al personal de limpieza para el cumplimiento de los estándares de calidad en habitaciones y áreas comunes.
2.	Revisar diariamente las habitaciones antes de la llegada de los huéspedes y reportar desperfectos o necesidades de mantenimiento.
3.	Controlar y solicitar insumos de limpieza, lavandería y artículos de habitaciones.
4.	Capacitar al equipo de camareras y aseadoras en técnicas de limpieza y servicio al cliente.

5.	Garantizar la correcta clasificación y entrega de ropa blanca y ropa de huéspedes cuando aplique.
----	---

Nota: Elaboración propia

Tabla 44

Ficha de cargo capitán de servicio

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Capitán de Servicio	
Misión del cargo:	Supervisar y coordinar las actividades del área de alimentos y bebidas, garantizando un servicio eficiente, de calidad y cálido que cumpla con los estándares del hotel, liderando al equipo de meseros y bartenders para ofrecer experiencias gastronómicas satisfactorias a los huéspedes.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Manejo de grupos de personas, personalidad productiva, conocimiento básico en el mantenimiento de equipos de oficina, conocimiento de plataformas digitales
Requisitos	
Formación académica:	Bachillerato concluido, preferible formación técnica o tecnológica en Gastronomía, Administración de Alimentos y Bebidas o afines.
Experiencia (años):	Mínimo 2 años en cargos similares en restaurantes u hoteles.
Idioma:	Inglés básico.
Relaciones de control	
Reporta a:	Administrador / Gerente General
Supervisa a:	Meseros, Bartenders, y coordina con Chef y Cocineros.
Trabaja internamente con:	Chef, Cocineros, Meseros, Bartenders, Recepcionista (coordinación de reservas o eventos).
Funciones	
1	Supervisar la correcta atención y servicio en el restaurante y áreas de alimentos y bebidas.

2	Asignar tareas y coordinar al equipo de meseros y bartenders para cada jornada.
3	Revisar montaje de mesas, limpieza, orden y presentación de las áreas antes y después del servicio.
4	Atender y resolver quejas o sugerencias de los clientes durante el servicio.
5	Coordinar con cocina los tiempos de salida de platos y bebidas para garantizar un servicio fluido y de calidad.

Nota. Elaboración propia

Tabla 45

Ficha de cargo chef

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Chef	
Misión del cargo:	Planificar, supervisar y ejecutar la producción culinaria del hotel, asegurando la calidad, presentación y sabor de los alimentos ofrecidos, innovando en los menús y liderando al equipo de cocina para brindar experiencias gastronómicas memorables a los huéspedes.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Desarrollo de liderazgo motivacional, coaching de equipo, habilidades de comunicación, conocimiento de software, comunicador
Requisitos	
Formación académica:	Título técnico o tecnológico en Gastronomía o Chef Profesional; preferible formación universitaria en Artes Culinarias.
Experiencia (años):	Mínimo 3 años como Chef o Jefe de Cocina en restaurantes u hoteles.
Idioma:	Inglés básico.
Relaciones de control	
Reporta a:	Administrador / Gerente General
Supervisa a:	Cocineros y Ayudantes de Cocina.

Trabaja internamente con:	Capitán de Servicio, Meseros, Bartenders, Recepcionista (para coordinación de eventos o reservas especiales).
Funciones	
1	Planificar, diseñar y actualizar menús, incluyendo opciones innovadoras y platos tradicionales adaptados al concepto del hotel.
2	Supervisar la preparación, presentación y calidad de los alimentos producidos en la cocina.
3	Controlar inventarios de insumos, realizar pedidos y coordinar con proveedores.
4	Garantizar el cumplimiento de normas de higiene, seguridad alimentaria y BPM en la cocina.
5	Capacitar y liderar al equipo de cocina, promoviendo un ambiente de trabajo organizado y motivado.

Nota. Elaboración propia

Tabla 46

Ficha de cargo cocinero

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Cocinero	
Misión del cargo:	Preparar los alimentos según las recetas y estándares establecidos por el chef, garantizando calidad, sabor y presentación adecuados en cada plato, cumpliendo con las normas de higiene y contribuyendo al excelente servicio gastronómico del hotel.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Manejo de trabajo bajo presión, conocimiento de seguridad ocupacional, habilidades de fotografía culinaria
Requisitos	
Formación académica:	Bachillerato completo; preferible formación técnica en Gastronomía.
Experiencia (años):	Mínimo 2 años como cocinero en hoteles o restaurantes.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	Chef

Supervisa a:	Ayudante de Cocina (si aplica).
Trabaja internamente con:	Chef, Ayudante de Cocina, Meseros, Bartenders y Capitán de Servicio.
Funciones	
1	Preparar los alimentos siguiendo las recetas y técnicas indicadas por el chef.
2	Verificar la frescura y calidad de los insumos antes de su preparación.
3	Mantener la limpieza, orden y organización de su estación de trabajo y utensilios utilizados.
4	Colaborar en el montaje y presentación de los platos antes de su despacho.
5	Cumplir con las normas de higiene, seguridad alimentaria y procedimientos establecidos por el hotel.

Nota. Elaboración propia

Tabla 47

Ficha de cargo ayudante de cocina

Hotel:	Polylepis Lodge
Cargo:	Ayudante de Cocina
Misión del cargo:	Brindar apoyo al Chef y Cocineros en la preparación de alimentos, garantizando la calidad, higiene y presentación adecuada de los platos ofrecidos a los huéspedes y visitantes del hotel.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Manejo básico de utensilios de cocina, normas de manipulación de alimentos, control de inventarios mínimos, trabajo en equipo y apoyo en limpieza de la cocina.
Requisitos	
Formación académica:	Educación básica concluida; deseable curso o taller de cocina básica o manipulación de alimentos.
Experiencia (años):	1 año mínimo como ayudante de cocina, asistente de cocina o cargos similares.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	

Reporta a:	Chef o Cocinero principal.
Supervisa a:	No aplica.
Trabaja internamente con:	Chef, Cocineros, Capitán de Servicio, Meseros y Bartenders.
Funciones	
1.	Apoyar en la preparación y montaje de platos según las indicaciones del Chef o Cocineros.
2.	Mantener la limpieza y el orden de las áreas de trabajo, utensilios y equipos de cocina.
3.	Realizar tareas de pelado, picado, lavado de ingredientes y preparación básica.
4.	Cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria durante todo el proceso de trabajo.
5.	Apoyar en el control y correcto almacenamiento de los productos e insumos de cocina.

Nota: Elaboración propia

Tabla 48

Ficha de cargo mesero

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Mesero	
Misión del cargo:	Brindar atención cordial, eficiente y profesional a los clientes durante su estancia en el restaurante o bar, asegurando la correcta toma de pedidos, servicio de alimentos y bebidas, y satisfacción de los huéspedes en todo momento.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Comunicación asertiva, conocimiento de primeros auxilios, manejo de software de facturación o planificación
Requisitos	
Formación académica:	Bachillerato completo; deseable formación en Servicio al Cliente o Gastronomía.
Experiencia (años):	Mínimo 1 año como mesero en hoteles o restaurantes.
Idioma:	No indispensable.

Relaciones de control	
Reporta a:	Capitán de Servicio.
Supervisa a:	No aplica.
Trabaja internamente con:	Capitán de Servicio, Chef, Cocineros, Bartenders, Recepcionista.
Funciones	
1	Recibir y dar la bienvenida a los clientes con cortesía y profesionalismo.
2	Tomar pedidos de alimentos y bebidas de manera clara y precisa, y transmitirlos a cocina y bar.
3	Servir los alimentos y bebidas de acuerdo con los estándares de presentación y tiempos establecidos.
4	Atender solicitudes y necesidades de los clientes durante su estancia en el restaurante o bar.
5	Realizar la facturación y cobro correspondiente con agilidad y precisión.
6	Mantener la limpieza, orden y montaje adecuado de las mesas antes, durante y después del servicio.
7	Cumplir con las normas de higiene y seguridad alimentaria establecidas por el hotel.

Nota. Elaboración propia

Tabla 49

Ficha de cargo parrillero

Hotel:	Polylepis Lodge
Cargo:	Parrillero
Misión del cargo:	Preparar y cocinar alimentos a la parrilla, garantizando calidad, sabor, presentación, cumplimiento de estándares de higiene y satisfacción del cliente en los servicios gastronómicos del hotel.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Técnicas de cocina, normas de higiene alimentaria, organización y trabajo bajo presión.
Requisitos	
Formación académica:	Educación básica concluida; deseable certificación en gastronomía, cocina o cursos específicos de parrilla y carnes.

Experiencia (años):	1 año mínimo como parrillero, asador o cargos similares en restaurantes, hoteles o eventos.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	Chef o Cocinero principal.
Supervisa a:	No aplica.
Trabaja internamente con:	Chef, Cocineros, Ayudantes de Cocina, Capitán de Servicio, Meseros y Bartenders.
Funciones	
1.	Preparar y sazonar cortes de carne, pollo, pescado y otros alimentos para parrilla según los estándares del hotel.
2.	Cocinar en parrilla a carbón o gas, controlando términos de cocción según requerimientos de los pedidos.
3.	Supervisar el buen funcionamiento, limpieza y mantenimiento de la parrilla y área de trabajo.
4.	Cumplir estrictamente con las normas de higiene y seguridad alimentaria en todo momento.
5.	Colaborar con el equipo de cocina en la preparación general y montaje de platos cuando sea necesario.

Nota: Elaboración propia

Tabla 50

Ficha de cargo camarera

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Camarera	
Misión del cargo:	Garantizar la limpieza, orden y presentación de las habitaciones y áreas asignadas, cumpliendo los estándares de higiene y servicio del hotel para brindar comodidad y satisfacción a los huéspedes.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Manejo de inventariado, manejo de Word, conocimiento básico de bioseguridad, ética profesional

Requisitos	
Formación académica:	Educación básica completa; deseable capacitación en limpieza hotelera o atención al cliente.
Experiencia (años):	Mínimo 1 año en cargos similares en hoteles, hostales o servicios de limpieza.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	Administrador o Encargado de Alojamiento.
Supervisa a:	No aplica.
Trabaja internamente con:	Recepcionista, Aseadoras, Mantenimiento, Administrador.
Funciones	
1	Realizar la limpieza, arreglo y montaje de habitaciones según los estándares del hotel y tiempos establecidos.
2	Reponer los suministros de baño de las habitaciones diariamente o según necesidad.
3	Reportar daños, averías o necesidades de mantenimiento en habitaciones y áreas asignadas.
4	Mantener ordenado el carrito de limpieza y bodega de lencería, asegurando su abastecimiento.
5	Apoyar en la limpieza de áreas comunes cuando sea requerido por la jefatura inmediata.
6	Cumplir con las normas de bioseguridad, higiene y presentación personal establecidas por el hotel.
7	Brindar atención cordial a los huéspedes ante requerimientos relacionados con su área.

Nota. Elaboración propia

Tabla 51*Ficha de cargo chofer*

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Chofer	
Misión del cargo:	Transportar con seguridad y puntualidad a huéspedes, personal o insumos del hotel, brindando un servicio cordial y responsable que contribuya a la satisfacción y operatividad de la organización.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Conocimiento básico de mecánica preventiva, primeros auxilios, orientación geográfica, habilidades comunicativas
Requisitos	
Formación académica:	Educación básica o bachillerato completo.
Experiencia (años):	Mínimo 2 años como chofer profesional en empresas turísticas, transporte o similares.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	Administrador / Gerente General.
Supervisa a:	No aplica.
Trabaja internamente con:	Recepcionista, Guía, Administrador, Gerencia.
Funciones	
1	Transportar a los huéspedes en traslados programados desde y hacia el hotel u otros destinos turísticos, con amabilidad y puntualidad.
2	Realizar diligencias logísticas para el hotel como compras de insumos, envíos o traslados de personal cuando se requiera.
3	Verificar diariamente las condiciones mecánicas y de limpieza del vehículo asignado, asegurando su operatividad y buena presentación.
4	Mantener actualizado su registro de conducción y documentación del vehículo.
5	Reportar oportunamente cualquier falla, accidente o situación inusual durante los servicios de transporte.

6	Cumplir estrictamente las normas de tránsito, seguridad vial y políticas de transporte establecidas por el hotel.
7	Colaborar con otras áreas cuando no esté en rutas programadas, siempre que se requiera su apoyo operativo.

Nota. Elaboración propia

Tabla 52

Ficha de cargo mantenimiento

Hotel: Polylepis Lodge	
Cargo: Mantenimiento	
Misión del cargo:	Garantizar el óptimo funcionamiento, conservación y seguridad de las instalaciones, equipos e infraestructura del hotel mediante el mantenimiento preventivo y correctivo oportuno, asegurando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Conocimiento de normas de seguridad laboral, buena condición física y resistencia, habilidades de organización
Requisitos	
Formación académica:	Bachiller técnico en mantenimiento, electricidad, construcción o afines.
Experiencia (años):	Mínimo 1 año en mantenimiento general en hoteles, empresas o instituciones.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	Administrador / Gerente General.
Supervisa a:	No aplica
Trabaja internamente con:	Gerencia, Recepción, Camareras, Cocineros, Bartenders y todo el personal operativo.
Funciones	
1	Realizar mantenimiento preventivo y correctivo en instalaciones eléctricas, hidráulicas, sanitarias y estructurales del hotel.

2	Ejecutar reparaciones menores de equipos, mobiliario y áreas comunes, asegurando su funcionamiento seguro y eficiente.
3	Revisar periódicamente los sistemas de iluminación, calefacción, ventilación, agua potable y alcantarillado para prevenir fallas.
4	Atender solicitudes urgentes de mantenimiento que afecten la operatividad y comodidad de huéspedes y personal.
5	Mantener orden y limpieza en el taller y bodegas de herramientas, asegurando el cuidado y adecuado uso de los recursos asignados.
6	Reportar al Administrador o Gerencia General sobre necesidades de compra de materiales, repuestos o herramientas requeridas para las tareas asignadas.
7	Cumplir con las normas de seguridad industrial y protocolos internos del hotel durante el desarrollo de sus labores.

Nota. Elaboración propia

Tabla 53

Ficha de cargo albañil

Hotel:	Polylepis Lodge
Cargo:	Albañil
Misión del cargo:	Ejecutar trabajos de construcción, mantenimiento y reparación de estructuras físicas, garantizando calidad, seguridad y conservación de las instalaciones del hotel.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Interpretación básica de planos, manejo de herramientas manuales y eléctricas de albañilería, mezcla de materiales, técnicas de enlucido y acabado.
Requisitos	
Formación académica:	Educación básica concluida; deseable cursos técnicos en albañilería o construcción civil.
Experiencia (años):	1 año mínimo en trabajos de albañilería, construcción o mantenimiento civil.
Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	

Reporta a:	Responsable de Mantenimiento o Administrador.
Supervisa a:	No aplica.
Trabaja internamente con:	Equipo de mantenimiento, Administrador, Gerente Administrativo.
Funciones	
1.	Realizar trabajos de construcción, reparación y adecuación de paredes, pisos, aceras y otras estructuras en el hotel.
2.	Preparar y aplicar mezclas de cemento, mortero y otros materiales según requerimientos de la obra.
3.	Verificar y garantizar la calidad de los acabados realizados.
4.	Cumplir con las normas de seguridad ocupacional y uso adecuado de EPP en sus actividades.
5.	Colaborar en labores generales de mantenimiento cuando sea requerido por su jefe inmediato.

Nota: Elaboración propia

Tabla 54

Ficha de cargo electricista

Hotel:	Polylepis Lodge
Cargo:	Electricista
Misión del cargo:	Instalar, mantener y reparar sistemas eléctricos del hotel, asegurando su óptimo funcionamiento y cumpliendo normas de seguridad eléctrica para garantizar la operatividad y confort de las instalaciones.
Datos generales	
Conocimientos adicionales:	Manejo de instrumentos de medición, normativa NEC o RETIE (si aplica)
Requisitos	
Formación académica:	Título técnico en electricidad, electricidad automotriz o electricidad industrial.
Experiencia (años):	1 año mínimo como electricista en instalaciones residenciales, hoteleras o comerciales.

Idioma:	No indispensable.
Relaciones de control	
Reporta a:	Responsable de Mantenimiento o Administrador.
Supervisa a:	No aplica.
Trabaja internamente con:	Equipo de mantenimiento, Administrador, Gerente Administrativo.
Funciones	
1.	Instalar y mantener sistemas eléctricos, iluminación, tomacorrientes y dispositivos eléctricos del hotel.
2.	Inspeccionar periódicamente las instalaciones eléctricas para detectar y corregir fallas.
3.	Realizar reparaciones de circuitos, tableros eléctricos, lámparas y artefactos dañados.
4.	Cumplir estrictamente las normas de seguridad eléctrica en cada intervención.
5.	Asistir en otros trabajos de mantenimiento general cuando sea necesario.

Nota: Elaboración propia

4. Glosario

- Manual de funciones: Documento que describe las responsabilidades y tareas de cada puesto de trabajo.
- Organigrama: Representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de la empresa.
- Inducción: Proceso de orientación y capacitación inicial para un nuevo empleado.
- Fichas de cargos: Descripciones técnicas de cada puesto, sus funciones y perfil requerido.
- Turismo sostenible: Actividad turística que minimiza impactos negativos y potencia beneficios ambientales, sociales y económicos.
- Eficiencia operativa: Capacidad de la organización para utilizar sus recursos de manera óptima en el logro de objetivos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El estudio evidenció que la implementación de una estructura organizacional vertical resulta adecuada para el Hotel Polylepis Lodge, pues el diagnóstico mostró que la mayoría del personal afirmó tener claridad sobre sus funciones, pero un 62% manifestó realizar tareas no asignadas formalmente, lo que refleja vacíos de delimitación jerárquica. La estructura vertical contribuye a reforzar las líneas de mando, facilita la supervisión y organización de procesos, garantizando la eficiencia operativa necesaria en un hotel con servicios diversificados y enfoque de alta calidad.
- La propuesta del manual de funciones, que detalla responsabilidades específicas para cada cargo, representa una herramienta estratégica para el hotel, dado que el 89,6% de los colaboradores expresó el deseo de contar con un documento oficial que describa sus funciones. Por lo tanto, se evidencia que la claridad en roles no solo fomenta la eficiencia, sino también la motivación y satisfacción laboral, lo que repercute directamente en la calidad del servicio al cliente y en la imagen positiva del hotel.
- El diseño del manual, junto con la reorganización de las áreas de trabajo en Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Administración y Finanzas, Comercial y Ventas, y Mantenimiento y Transporte, permitió definir procesos claros. La distribución, respaldada por la percepción del 93,4% de los clientes que considera que el hotel ofrece una experiencia alineada con turismo familiar y de naturaleza, fortalece la atención integral y la satisfacción del huésped.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda institucionalizar la estructura organizacional vertical mediante su comunicación formal a todo el equipo, incluyendo sesiones de socialización dirigidas por el Gerente General y los jefes de área, donde se expliquen claramente las líneas jerárquicas, flujos de comunicación y funciones específicas de cada puesto, este proceso fortalecerá el liderazgo, reducirá los vacíos de coordinación y asegurará que cada colaborador desempeñe su rol con seguridad y sentido de pertenencia, fomentando así un ambiente laboral organizado y eficiente.

- Se sugiere implementar un proceso de inducción y capacitación práctica sobre el uso del manual de funciones, en el cual cada colaborador revise, analice y reflexione sobre sus responsabilidades, resolviendo dudas y alineando expectativas con su jefe inmediato. Además, es importante que el manual sea entregado en formato físico y digital para su fácil acceso, promoviendo su utilización diaria como herramienta de consulta y referencia para el desempeño óptimo de las actividades y la consolidación de un equipo comprometido con la excelencia.
- Se recomienda establecer un sistema de supervisión continua, mediante la asignación de responsables de control por cada que realicen seguimientos periódicos del cumplimiento de funciones definidas en el manual. Además, crear registros simples de reporte semanal ayudará a verificar que las tareas asignadas se ejecuten según la jerarquía y el flujo de trabajo establecido, reduciendo la duplicidad y asegurando coherencia entre niveles.
- Para garantizar que el manual de funciones sea una herramienta viva y no solo un documento referencial, se sugiere incorporar su revisión dentro de las evaluaciones de desempeño anuales o semestrales, esto permitirá retroalimentar a cada colaborador sobre el cumplimiento de sus responsabilidades, reconocer logros alineados a lo estipulado en el manual y detectar posibles ajustes o mejoras a las fichas de cargo, asegurando así su actualización constante y su utilidad real para todos los puestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *La naturaleza*, 51. Obtenido de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/189>
- Alegre, M. (2022). Aspectos relevantes en las técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación cualitativa. Una reflexión conceptual. *Población y Desarrollo*, 28(54). doi:<https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2022.028.54.093>
- Alvear, A. (2015). *Elaboración del organigrama y manual de funciones para Anpestrid Construcciones Cia. Ltda.* Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>
- Arroyo, J. (2023). Actualidades Investigativas en Educación. *Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización*, 23(2). Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032023000200390&script=sci_arttext
- Bernal, V., & Delgado, B. (2015). *Diseño de modelo de estructura organizacional para los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Cuenca: Caso práctico Hotel Carvallo.* Universidad de Cuenca, Cuenca. Obtenido de <https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/deddc866-60e0-43ea-835e-c22b2427e016/content>
- Blanco, A. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas. *Universidad de Zulia*. Obtenido de <https://bonga.unisimon.edu.co/items/d47e230d-9d80-4f8c-8ce7-3eb135b1f210>
- Bravo, L., & Valenzuela, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*(88), 1316-1328. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2019/Vol.%2024/N.o.%2088/21.pdf>
- Caballero, L. (2018). Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. *Departamento Administrativo de la Función Pública.*

- Obtenido de
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712075_6c8a1f82a27e900068849ff3ddc5af22.pdf
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/pdf/rlces/v1n1/v1n1_a05.pdf
- Dávila, G. (2016). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y. *Laurus*, 12, 180-205. doi:ISSN: 1315-883X
- Fuertes, C. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de la empresa pública de servicios*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/items/49861695-111c-47dc-aeb5-98770dc90a06>
- Gaona, S., & Matabay, R. (2017). *Impacto de las Compras Públicas en las Asociaciones de Producción Textil de la Economía Popular y Solidaria en la Ciudad de Quito, en el Periodo 2014-2016*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/10828/1/T-UCE-0005-100-2017.pdf>
- Guevara, G. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *Recimundo*, 163-173. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>
- Hernández, I., & López, J. (2018). *Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Procedimientos y Funciones en el área de Educación Continua de la Universidad Central Politécnica, UCP*. Universidad Nacional de Ingeniería Dirección de Estudios de Posgrado, Nicaragua. Obtenido de <https://ribuni.uni.edu.ni/2957/1/93585.pdf>
- Leal, M. (2025). Consultoría en organización empresarial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ZnI_EQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=organizacion+empresarial&ots=zUA9Wx1Mkm&sig=TRdRnyFig9bhbEITNq577e-9i5g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Ley de Economía Popular y Solidaria*. (2012). Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Reglamento-General-de-la-Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación:hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164).
- Ocampo, W., & Huilcapi, N. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *ReciMundo*, 34, 114–137. Obtenido de [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Olmos, F. (2020). *Sistematización práctica profesional mundo hoteles S.A.S diseo de manual de funciones*. Corporación Uniersitaria Minutos de Dios. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/94de91b5-0a2b-4d65-9bab-4e701195ef77/content>
- Osma, M. (2023). *Manuales de funciones en las empresas del sector hotelero*. Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/12441/F-DC-125%20%20Informe%20Final%20Trabajo%20Grado%20Modalidad%20P%20Innv%20DT%20Mgfi%CC%81a%20Emdto%20Semi%20V1%20Daniela%5B70360%5D%5B70613%5D%5B70937%5D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osorto, N., & Canales, S. (2022). *Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones de la empresa Expression Propiedades*. Universidad Tecnológica de México, México. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/e085b87b-eda6-423a-b839-a1e9ab53fcb5/content>
- Otzen, T. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 227-232. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037

- Renda, A. (2017). Alojamiento turístico en espacio rural. *Estudios y Perspectiva en Turismo*, 26(4), 845-863. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180752919005.pdf>
- Riascos, J. (2016). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320329003.pdf>
- Rincon, P. (2018). *Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral*. Universidad Nacional Abierta y Distancia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58128>
- Roque, C., & Márquez, R. (2024). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia. *Revista Publicando*, 12-24. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9367212.pdf>
- Sánchez, C. (2019). *Elaboracion de un manual de funciones y propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para el San Juan Hotel*. Universidad de Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8820/1/14478.pdf>
- Tafur, R. (2020). La encuesta. *Universidad Pontificia Católica del Perú*. Obtenido de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/195750/libro-los-metodos-de-investigacion-maestria-2020-botones-2-2.pdf?sequence=1#page=51>
- Tejada, G., & Rengifo, R. (2019). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*(88), 66-78. Obtenido de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2089/5.pdf>
- Valarezo, C. (2018). Admnsitracion hotelera , flexibbilidad para la eficiencia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/administracion-hotelera.html>
- Valdivieso, A., Siluk, C., & Michelin, C. (2022). Análisis Prospectivo Estratégico del Sector Textil Productivo Ecuatoriano para Incrementar la Competitividad en las Exportaciones. *SIGMA*, 13. doi:<https://doi.org/10.24133/sigma.v9i02.2827>

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Weber, M. (1947). Variables estructurales de diseño organizativo y formas básicas de organización: Un estudio desde la perspectivas burocráticas y orgánicas. *Ciencia y Sociedad*(4), 655-681. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87022786004.pdf>

ANEXOS

ENTREVISTA PARA EL ADMINISTRADOR DEL HOTEL POLYLEPIS LODGE

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre la organización interna del hotel, las funciones del personal y las principales necesidades estructurales.

Instrucciones: Responda con la mayor sinceridad y detalle posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, se busca conocer su experiencia y perspectiva.

1. ¿Cómo describiría actualmente la estructura organizacional del hotel?
2. ¿Existen funciones definidas y documentadas para cada cargo si es así, como son gestionadas estas funciones en la práctica diaria?
3. ¿Ha identificado situaciones donde un mismo rol es asumido por más de un trabajador, o en las que un empleado realiza tareas que no le corresponden?
4. ¿Cuáles son las principales consecuencias que ha observado por no contar con un manual de funciones estructurado?
5. ¿Qué mecanismos se utilizan actualmente para la delegación de responsabilidades?
6. ¿Todos los colaboradores tienen claridad sobre quién es su jefe inmediato y con qué otras áreas deben coordinar?
7. ¿Cómo evaluaría el nivel de comunicación interna entre los distintos departamentos del hotel?
8. Desde su experiencia, ¿cómo se adapta actualmente el hotel a las nuevas preferencias del turista (por ejemplo, turismo familiar, de naturaleza, de aventura)?
9. ¿Qué tan alineada cree que está la organización interna del hotel con las expectativas de sus clientes frecuentes?
10. ¿Qué cambios considera prioritarios para fortalecer el desempeño del equipo humano, mejorar la experiencia del cliente y adaptar el hotel a las condiciones actuales del entorno turístico?
11. ¿Está dispuesto a liderar o apoyar procesos de cambio organizacional que impliquen transformación en la estructura, procesos o cultura del hotel?

ENCUESTA SOBRE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES INTERNAS

Hotel Polylepis Lodge – Reserva Ecológica El Ángel

Propósito: Recoger información sobre la claridad organizativa y la asignación de funciones dentro del hotel, con el fin de diseñar un manual de funciones adecuado.

Instrucciones: Marque una sola opción por cada afirmación según su experiencia personal.

Escala de respuestas:

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

1. **Conozco claramente cuáles son mis funciones dentro del hotel.**

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

2. **En ocasiones, he realizado tareas que no están asignadas formalmente a mi puesto.**

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

3. **Sé con claridad quién es mi jefe inmediato y a quién debo reportar**

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

4. **Siente que las funciones de cada área están bien diferenciadas y evitan que se dupliquen tareas.**

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

5. **Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras y oportunas.**
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
6. **He tenido conflictos por falta de claridad en las funciones.**
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
7. **He tenido conflictos laborales debido a la falta de claridad en las funciones de algunos cargos.**
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
8. **Me gustaría contar con un documento oficial que describa detalladamente mis funciones y responsabilidades.**
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
9. **Me siento capacitado(a) y preparado(a) para cumplir con mis responsabilidades dentro del hotel**
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
10. **Creo que una estructura organizacional formal facilitaría mi trabajo diario.**
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
11. **Considero que el hotel debería adaptar su estructura para responder mejor a las nuevas necesidades de los turistas.**

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

12. Percibo que las preferencias de los clientes actuales (como turismo familiar o de aventura) deberían influir en cómo está organizada la empresa.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

13. Estoy dispuesto(a) a colaborar en el diseño y aplicación de un manual de funciones que mejore nuestro trabajo.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

ENCUESTA PARA CLIENTES DEL HOTEL POLYLEPIS LODGE

Propósito:

Conocer la percepción de los clientes frecuentes respecto a la calidad del servicio

Instrucciones:

Por favor, marque una sola opción por cada afirmación, según su experiencia personal durante su estancia en el hotel.

1. Durante mi estadía, recibí atención oportuna y organizada por parte del personal del hotel.
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
2. Noté una buena coordinación entre las diferentes áreas del hotel (recepción, restaurante, limpieza, etc.).
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
3. El personal del hotel demostró tener claridad sobre sus funciones y responsabilidades.
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
4. Percibí que el servicio fue eficiente y sin demoras innecesarias.
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - De acuerdo
5. Considero que el hotel ofrece una experiencia alineada con el turismo familiar y de naturaleza.
 - En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
6. El personal supo responder adecuadamente a mis necesidades o solicitudes durante la estancia.
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
7. La organización interna del hotel contribuyó positivamente a mi experiencia como huésped.
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
8. Creo que el hotel está preparado para atender las nuevas tendencias del turismo, como caminatas ecológicas o actividades de aventura.
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
9. Me sentí bien orientado(a) sobre los servicios que ofrece el hotel desde mi llegada.
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
10. Recomendaría este hotel por su calidad de atención y organización.
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
11. Me gustaría que el hotel continúe mejorando su estructura y servicios para adaptarse aún más a los intereses del turismo actual.
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

12. Estoy satisfecho(a) con la experiencia global que viví durante mi estadía en el hotel.

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

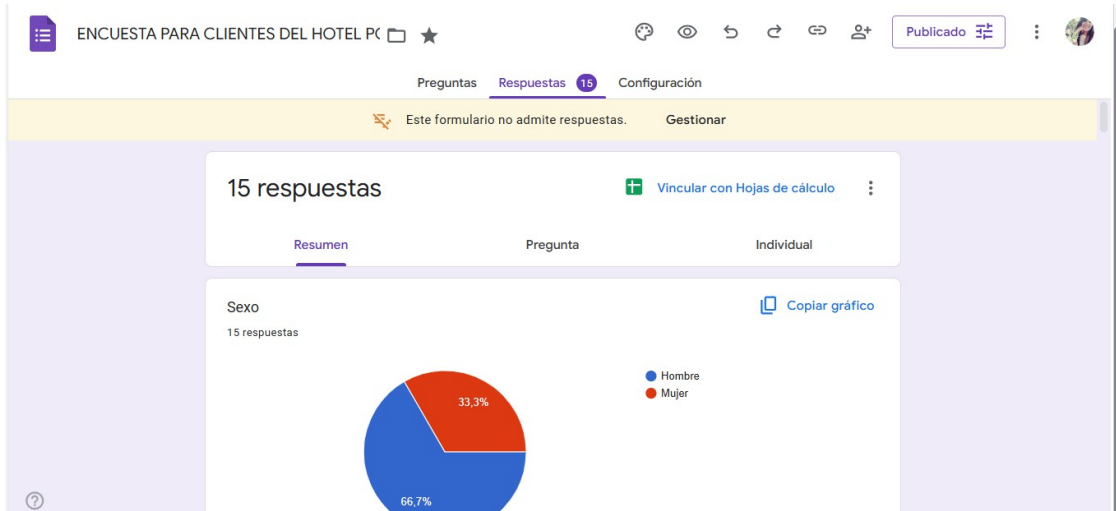
13. (Opcional) ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la atención, organización o servicios del hotel?

.....

.....

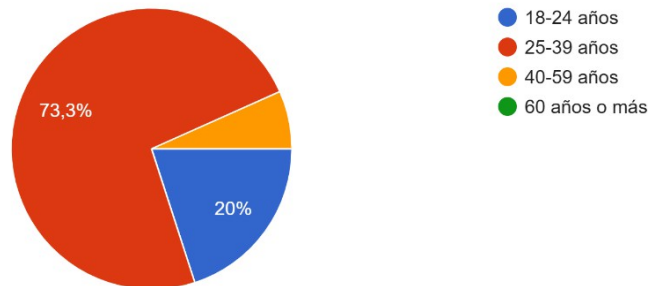
RESULTADOS DE GOOGLE FORMS

Encuesta aplicada a clientes



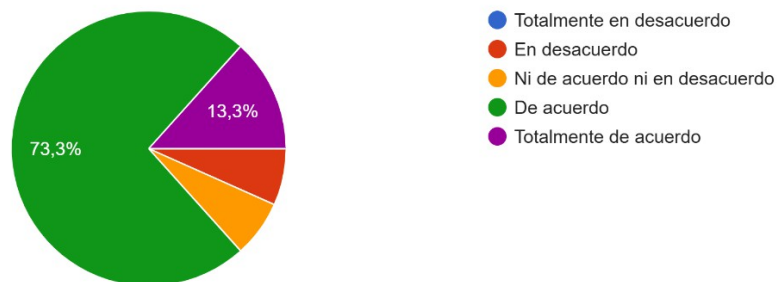
Edad

15 respuestas



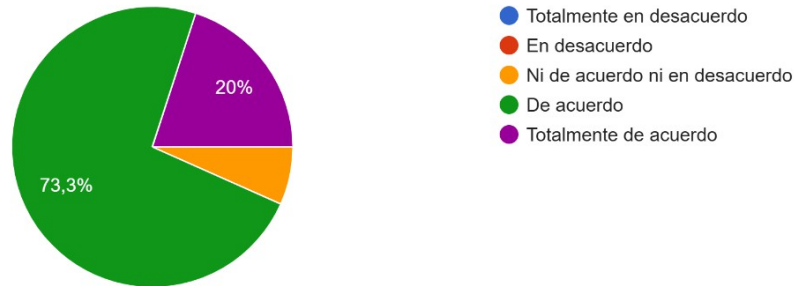
1. Durante mi estadía, recibí atención oportuna y organizada por parte del personal del hotel.

15 respuestas



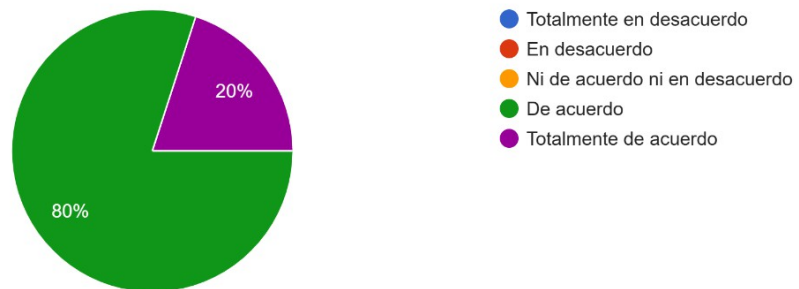
2. Noté una buena coordinación entre las diferentes áreas del hotel (recepción, restaurante, limpieza, etc.).

15 respuestas



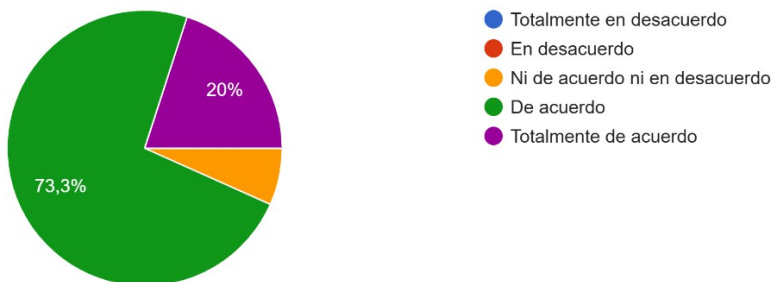
3. El personal del hotel demostró tener claridad sobre sus funciones y responsabilidades.

15 respuestas



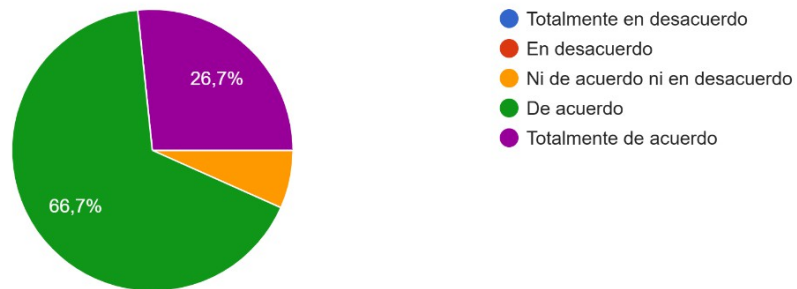
4. Percibí que el servicio fue eficiente y sin demoras innecesarias.

15 respuestas



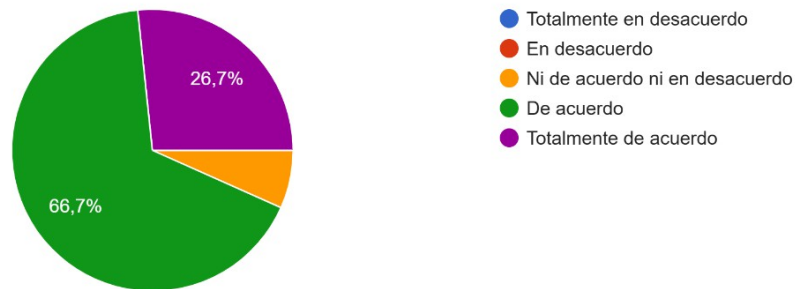
5. Considero que el hotel ofrece una experiencia alineada con el turismo familiar y de naturaleza.

15 respuestas



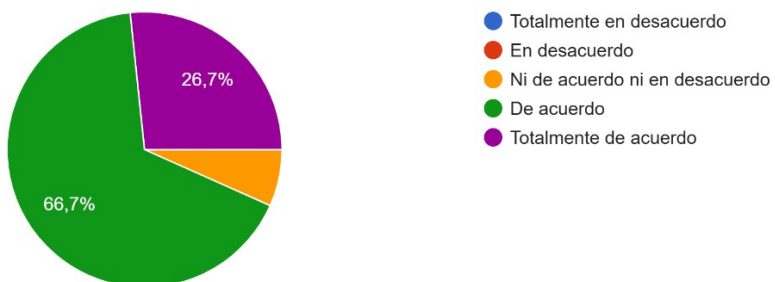
6. El personal supo responder adecuadamente a mis necesidades o solicitudes durante la estancia.

15 respuestas



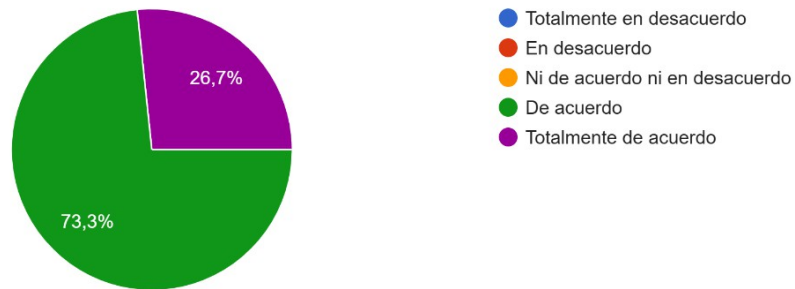
7. La organización interna del hotel contribuyó positivamente a mi experiencia como huésped.

15 respuestas



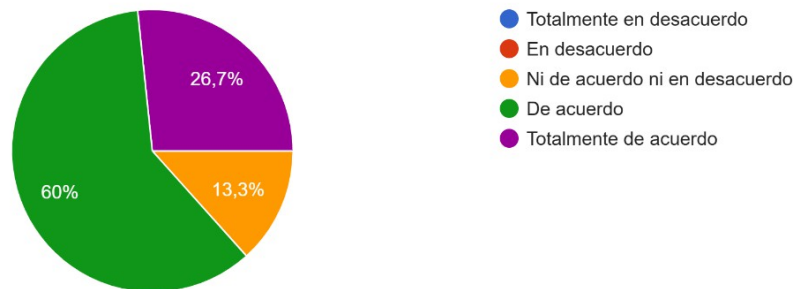
8. Creo que el hotel está preparado para atender las nuevas tendencias del turismo, como caminatas ecológicas o actividades de aventura.

15 respuestas



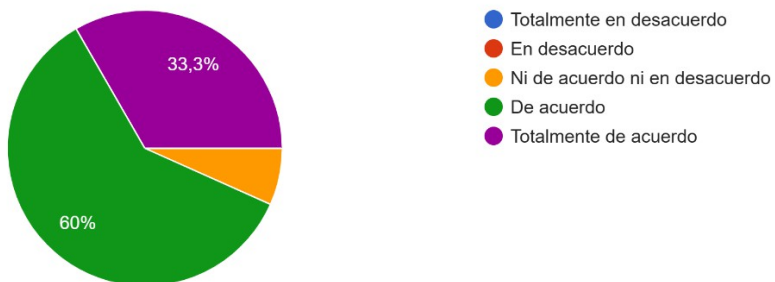
9. Me sentí bien orientado(a) sobre los servicios que ofrece el hotel desde mi llegada.

15 respuestas



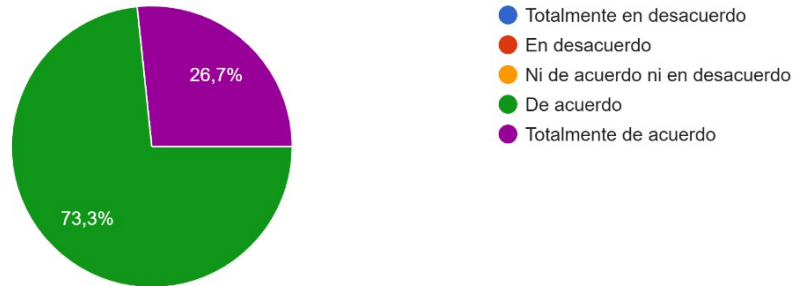
10. Recomendaría este hotel por su calidad de atención y organización.

15 respuestas



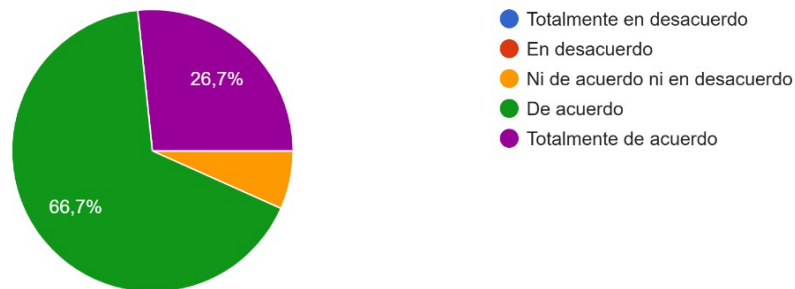
11. Me gustaría que el hotel continúe mejorando su estructura y servicios para adaptarse aún más a los intereses del turismo actual.

15 respuestas



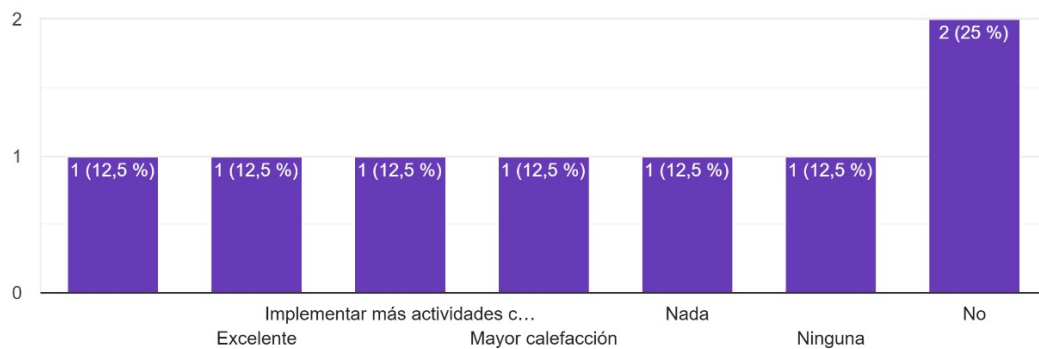
12. Estoy satisfecho(a) con la experiencia global que viví durante mi estadía en el hotel.

15 respuestas

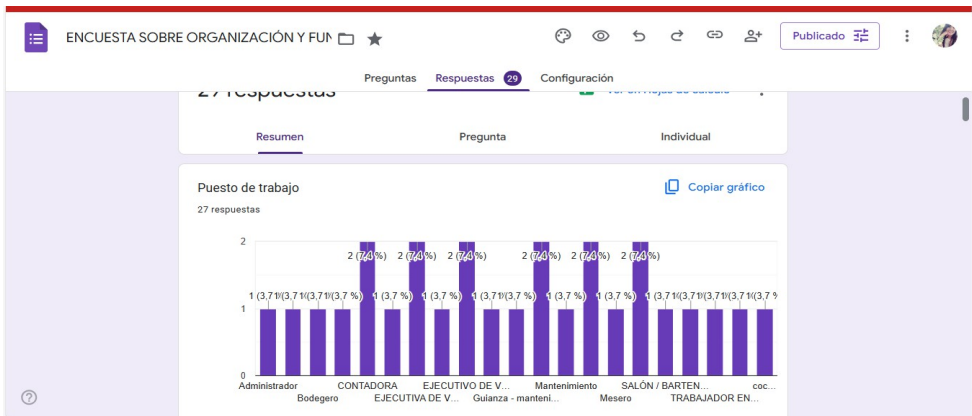


13. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la atención, organización o servicios del hotel?

8 respuestas

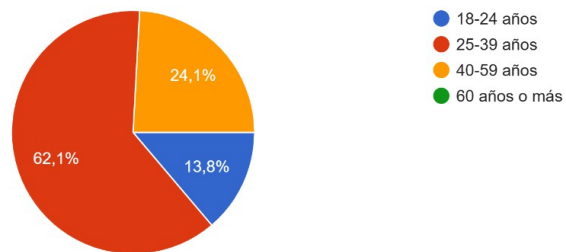


Encuesta aplicada a colaboradores del hotel



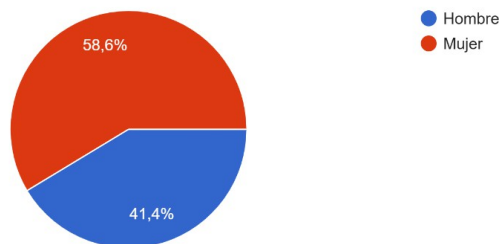
Edad

29 respuestas



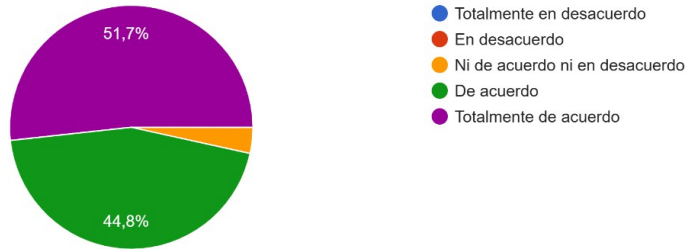
Sexo

29 respuestas



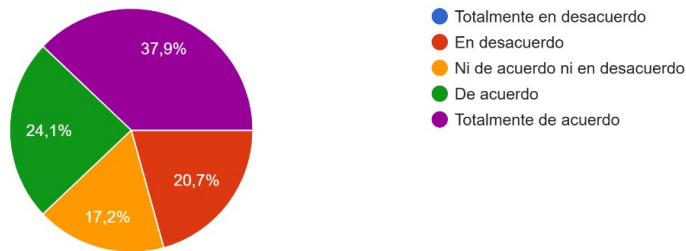
1. Conozco claramente cuáles son mis funciones dentro del hotel.

29 respuestas



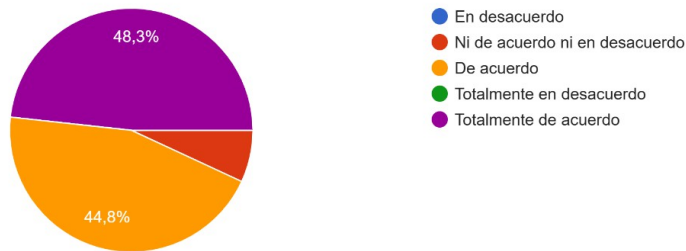
2. En ocasiones, he realizado tareas que no están asignadas formalmente a mi puesto

29 respuestas



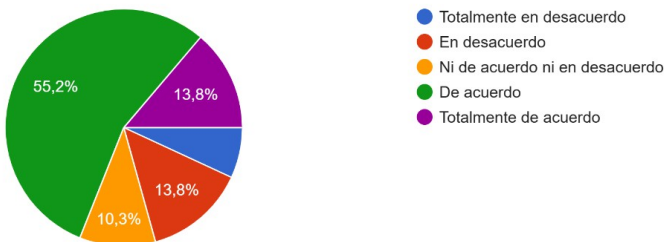
3. Sé con claridad quién es mi jefe inmediato y a quién debo reportar

29 respuestas



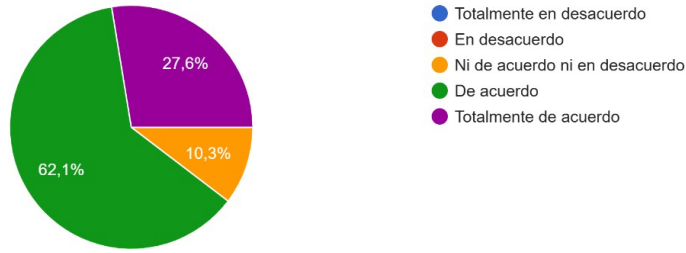
4. Siente que las funciones de cada área están bien diferenciadas y evitan que se dupliquen tareas.

29 respuestas



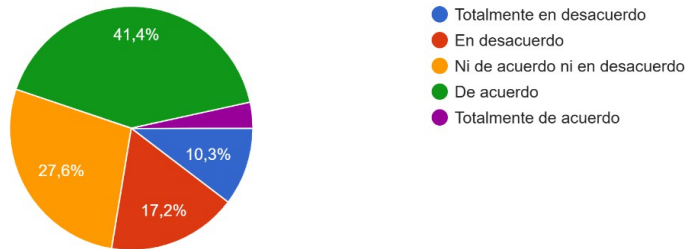
5. Las instrucciones que recibo para realizar mi trabajo son claras y oportunas.

29 respuestas



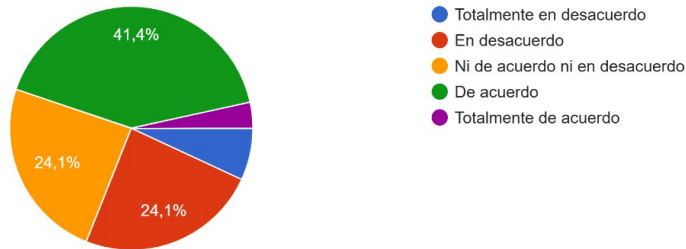
6. He tenido conflictos por falta de claridad en las funciones.

29 respuestas



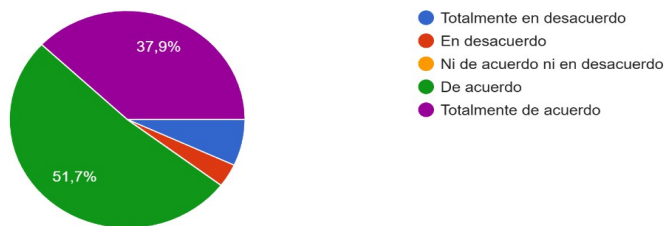
7. He tenido conflictos laborales debido a la falta de claridad en las funciones de algunos cargos.

29 respuestas

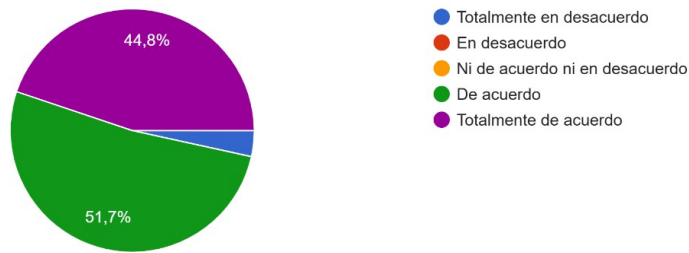


8. Me gustaría contar con un documento oficial que describa detalladamente mis funciones y responsabilidades.

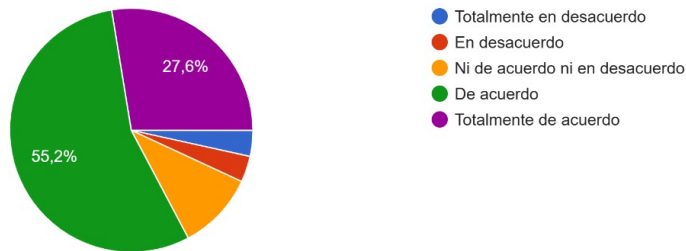
29 respuestas



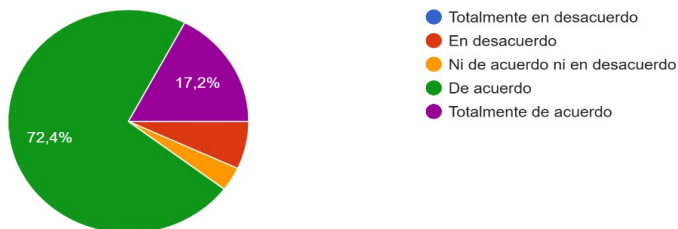
9. Me siento capacitado(a) y preparado(a) para cumplir con mis responsabilidades dentro del hotel
29 respuestas



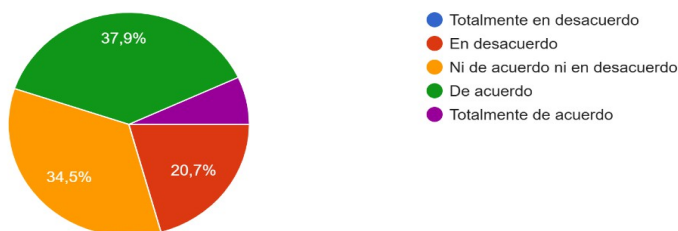
10. Creo que una estructura organizacional formal facilitaría mi trabajo diario
29 respuestas



11. Considero que el hotel debería adaptar su estructura para responder mejor a las nuevas necesidades de los turistas.
29 respuestas

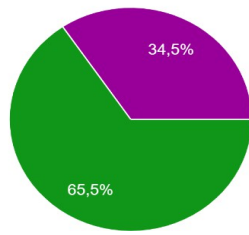


12. Percibo que las preferencias de los clientes actuales (como turismo familiar o de aventura) deberían influir en cómo está organizada la empresa.
29 respuestas



13. Estoy dispuesto(a) a colaborar en el diseño y aplicación de un manual de funciones que mejore nuestro trabajo.

29 respuestas



- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo