



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA
HOTELERA KPAWI ECOLODGE, UBICADA EN LA
PROVINCIA DE PASTAZA, COMUNIDAD ACHUAR KPAWI

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

YAÚN GILDA VARGAS SANTI

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA
HOTELERA KPAWI ECOLODGE, UBICADA EN LA
PROVINCIA DE PASTAZA, COMUNIDAD ACHUAR KPAWI

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: YAÚN GILDA VARGAS SANTI

DIRECTORA: ING. MARÍA ELENA ESPÍN OLEAS, Ph.D.

Riobamba – Ecuador

2023

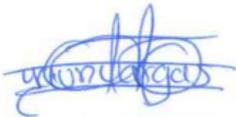
© 2023, Yaún Gilda Vargas Santi

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca los Derechos de Autor.

Yo, Yaún Gilda Vargas Santi, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de febrero de 2023.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yaún Gilda Vargas Santi', written over a horizontal line.

Yaún Gilda Vargas Santi

C.I. 160092095-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA HOTELERA KAPAWI ECOLODGE, UBICADA EN LA PROVINCIA DE PASTAZA, COMUNIDAD ACHUAR KAPAWI**, realizado por la señorita **YAÚN GILDA VARGAS SANTI**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carina del Rocío Cevallos Ramos PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 _____	2023-02-13
Ing. María Elena Espín Oleas, Ph.D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 _____	2023-02-13
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	 _____	2023-02-13

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado, primeramente, a Dios que ha sido mi guía y me ha dado fuerzas para permitirme seguir adelante y no rendirme ante los problemas que se presentaban, para poder culminar la tesis.

A mis queridos padres Ramiro Vargas y Micaela Santi, por ser los promotores de mis sueños, gracias por creer en mí, por todo el amor, y enseñarme que con esfuerzo y dedicación todo es posible y siempre apoyarme en cada momento de mi vida.

A mis hermanos, por siempre creer en mí y no dejarme sola jamás, y ver en mí un ejemplo a seguir.

A mis abuelitos por ser mis ángeles protectores, que en algún lugar del mundo sé sientes feliz por verme culminar una meta más.

A mi novio, por apoyarme y guiarme en cada etapa y por impulsarme a seguir adelante con mi vida profesional, a pesar de los problemas que se presentaban y nunca dejarme sola.

Yaún Gilda

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y la oportunidad de cumplir con mis logros, a toda mi familia por estar siempre presente y a mi novio por apoyarme en todos los ámbitos de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Carrera de Administración de Empresas, a los docentes que me brindaron y transmitieron sus conocimientos en cada una de las cátedras, he hicieron que pueda formarme no solo profesionalmente sino también personalmente en el transcurso de estos años de estudio.

Muchas gracias a mis tutores Ing. María Elena Espín e Ing. Diego Ramiro Barba, por acompañarme durante todo este proceso, por su paciencia, conocimiento, dirección y enseñanza permitieron el desarrollo y culminación de este proyecto de Titulación.

Yaún Gilda

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1.	Planteamiento del problema.....	3
1.2.	Limitaciones y delimitaciones	4
1.3.	Problema general de investigación	4
1.4.	Problemas específicos de investigación.....	4
1.5.	Objetivos.....	5
1.5.1.	<i>Objetivo general</i>	5
1.5.2.	<i>Objetivos específicos</i>	5
1.6.	Justificación.....	5
1.6.1.	<i>Justificación teórica</i>	5
1.6.2.	<i>Justificación metodológica</i>	5
1.6.3.	<i>Justificación práctica</i>	6
1.7.	Idea a defender.....	6

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO	7
2.1.	Antecedentes de la investigación	7
2.2.	Referencias teóricas	8
2.2.1.	<i>Diseño Organizacional</i>	8
2.2.1.1.	<i>Importancia del diseño organizacional</i>	9
2.2.2.	<i>Estructura y proceso organizacional</i>	10
2.2.2.1.	<i>Estructura Funcional</i>	10
2.2.2.2.	<i>Estructura Divisional</i>	11
2.2.2.3.	<i>Estructura Matricial</i>	12

2.2.3.	Modelo de diseño organizacional	12
2.2.3.1.	Modelo de Richard Daft.....	12
2.2.3.2.	Modelo de Ailed Labrada Sosa	14
2.2.4.	Diseño organizacional según el Modelo propuesto por el autor Richard Daft	15
2.2.4.1.	Diagnóstico situacional Matriz FODA	15
2.2.4.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	16
2.2.5.	Administración estratégica	18
2.2.5.1.	Dirección estratégica.....	18
2.2.5.2.	Misión organizacional	18
2.2.5.3.	Visión organizacional	19
2.2.5.4.	Valores.....	19
2.2.5.5.	Metas	20
2.2.5.6.	Objetivos organizacionales.....	20
2.2.5.7.	Estrategias	21
2.2.6.	Dimensiones organizacionales	21
2.2.6.1.	Dimensiones estructurales	22
2.2.6.2.	Dimensiones contextuales	23
2.2.7.	Fundamentos del diseño organizacional	24
2.2.8.	Resultados de efectividad	25
2.2.8.1.	Desempeño.....	25
2.2.8.2.	Evaluación	26
2.2.8.3.	Seguimiento.....	26
2.2.9.	Empresa	27
2.2.10.	Gestión	27
2.2.11.	Administración	27
2.2.11.1.	Gestión administrativa	28
2.2.11.2.	Importancia de la gestión administrativa.....	28
2.2.12.	Gestión hotelera	29
2.2.13.	Criterios para la creación de una estructura organizacional	29
2.2.14.	Ecolodge	30
2.2.14.1.	Desarrollo local.....	32
2.2.14.2.	Desarrollo sostenible	33
2.2.14.3.	Desarrollo turismo sostenible	33

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	37
-----------	---------------------------------	----

3.1.	Enfoque de la investigación	37
3.1.1.	<i>Cualitativo</i>	37
3.1.2.	<i>Cuantitativo</i>	37
3.2.	Nivel de la investigación	37
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	37
3.3.	Diseño de la investigación	38
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	38
3.3.1.1.	<i>No experimental</i>	38
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	38
3.3.2.1.	<i>Transversal</i>	38
3.4.	Tipo de estudio	38
3.4.1.	<i>Investigación documental</i>	38
3.4.2.	<i>Investigación de campo</i>	39
3.5.	Población y planificación, selección y cálculo de la muestra	39
3.5.1.	<i>Población</i>	39
3.5.2.	<i>Muestra</i>	40
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	41
3.6.1.	<i>Método inductivo</i>	41
3.6.2.	<i>Método deductivo</i>	41
3.6.3.	<i>Técnica</i>	41
3.6.3.1.	<i>Entrevista</i>	41
3.6.3.2.	<i>Encuesta</i>	42
3.6.4.	<i>Instrumentos</i>	42

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	43
4.1.	Resultado de la Entrevista: Coordinador Nacional del Hotel Kapawi Ecolodge 43	
4.1.1.	<i>Análisis de la entrevista general</i>	45
4.2.	Resultados de la Encuesta: Personal del Hotel Kapawi Ecolodge	45
4.2.1.	<i>Desglose de los datos generales del personal administrativo y operativo</i>	46
4.2.1.1.	<i>Seleccione su género</i>	46
4.2.1.2.	<i>Seleccione su rango de edad</i>	47
4.2.1.3.	<i>Nivel de instrucción académica</i>	48
4.2.1.4.	<i>Cargo del encuestado</i>	49
4.2.2.	<i>Desglose de preguntas para el personal administrativo y operativo</i>	50
4.2.2.1.	<i>Pregunta 1</i>	50

4.2.2.2.	<i>Pregunta 2</i>	51
4.2.2.3.	<i>Pregunta 3</i>	52
4.2.2.4.	<i>Pregunta 4</i>	53
4.2.2.5.	<i>Pregunta 5</i>	54
4.2.2.6.	<i>Pregunta 6</i>	55
4.2.2.7.	<i>Pregunta 7</i>	56
4.2.2.8.	<i>Pregunta 8</i>	57
4.2.2.9.	<i>Pregunta 9</i>	58
4.2.2.10.	<i>Pregunta 10</i>	59
4.2.2.11.	<i>Pregunta 11</i>	60
4.2.2.12.	<i>Pregunta 12</i>	61
4.2.2.13.	<i>Pregunta 13</i>	62
4.2.2.14.	<i>Pregunta 14</i>	63
4.3.	Discusión de los resultados	64
4.3.1.	<i>Resumen de los resultados obtenidos en la investigación</i>	64
4.3.2.	<i>Discusión de los resultados obtenidos en la investigación</i>	64
4.3.2.1.	<i>Discusión de los resultados frente al objetivo</i>	65
4.3.2.2.	<i>Discusión de los resultados frente a los resultados</i>	65
4.3.2.3.	<i>Discusión de las limitaciones de la investigación</i>	66
4.3.2.4.	<i>Discusión de las nuevas líneas de investigación</i>	66

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	67
5.1.	Propuesta	67
5.1.1.	<i>Reseña histórica</i>	67
5.2.	Presentación	68
5.3.	Análisis situacional	69
5.3.1.	<i>Análisis interno</i>	69
5.3.2.	<i>Análisis externo</i>	70
5.3.3.	<i>Matriz FODA</i>	69
5.3.4.	<i>Estilo del líder</i>	71
5.3.5.	<i>Dependencia de recursos</i>	71
5.4.	Dirección estratégica	74
5.4.1.	<i>Misión</i>	74
5.4.2.	<i>Visión</i>	75
5.4.3.	<i>Cultura organizacional</i>	75

5.4.3.1.	<i>Valores compartidos</i>	76
5.4.4.	<i>Objetivos organizacionales</i>	77
5.4.4.1.	<i>Objetivo general</i>	77
5.4.4.2.	<i>Objetivos específicos</i>	77
5.5.	Diseño organizacional	77
5.5.1.	<i>Estructura organizacional para la empresa</i>	78
5.5.2.	<i>Manual de funciones</i>	96
5.5.3.	<i>Sistema de control</i>	120
5.5.4.	<i>Marketing</i>	121
5.5.5.	<i>Vínculos interorganizacionales</i>	121
5.5.5.1.	<i>Dimensiones estructurales</i>	122
5.5.5.2.	<i>Dimensiones contextuales</i>	123
5.6.	Resultados de efectividad	124
5.7.	Plan de acción	126
5.7.1.	<i>Proyectos</i>	128
 CONCLUSIONES		131
RECOMENDACIONES		132
BIBLIOGRAFIA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Características y principios de la Ecolodge	31
Tabla 1-3:	Nomina de los empleados.....	40
Tabla 2-3:	Personal Administrativo y Operacional por ocupación.....	40
Tabla 1-4:	Género.....	46
Tabla 2-4:	Rango de edad.....	47
Tabla 3-4:	Instrucción académica	48
Tabla 4-4:	Cargo del personal.....	49
Tabla 5-4:	Planificación de las actividades turísticas.....	50
Tabla 6-4:	Toma de decisiones de la empresa.....	51
Tabla 7-4:	Conoce la filosofía de la empresa.....	52
Tabla 8-4:	Conoce algún organigrama estructural	53
Tabla 9-4:	Existe algún documento que describan las funciones de trabajo.....	54
Tabla 10-4:	Conocimiento de sus responsabilidades laborales	55
Tabla 11-4:	Ejecución de tareas que no le competen	56
Tabla 12-4:	Ambiente laboral interno.....	57
Tabla 13-4:	Conoce que es un diseño organizacional	58
Tabla 14-4:	Implementación de un diseño organizacional.....	59
Tabla 15-4:	Solución de problemas dentro de la empresa.....	60
Tabla 16-4:	Intervención de su presencia a para dar soluciones	61
Tabla 17-4:	Recibe capacitaciones acorde a su área de trabajo.....	62
Tabla 18-4:	Frecuencia de problemas con los turistas.....	63
Tabla 1-5:	Análisis interno del hotel Kapawi Ecolodge.....	69
Tabla 2-5:	Análisis externo del hotel Kapawi Ecolodge	70
Tabla 3-5:	Cuadro de análisis y estrategias.....	69
Tabla 4-5:	Gerente General	96
Tabla 5-5:	Administrador Lodge	97
Tabla 6-5:	Asistente administrativo	98
Tabla 7-5:	Recepcionista	99
Tabla 8-5:	Jefe financiero	99
Tabla 9-5:	Contador.....	101
Tabla 10-5:	Jefe de marketing	102
Tabla 11-5:	Jefe de ventas	103
Tabla 12-5:	Jefe de operaciones.....	103
Tabla 13-5:	Jefe de housekeeping.....	105

Tabla 14-5:	Camarero.....	106
Tabla 15-5:	Guía naturalista	107
Tabla 16-5:	Jefe de alimentos y bebidas	108
Tabla 17-5:	Chef.....	109
Tabla 18-5:	Bar ténder.....	110
Tabla 19-5:	Jefe de logística/adquisiciones.....	111
Tabla 20-5:	Bodeguero	112
Tabla 21-5:	Mensajero.....	113
Tabla 22-5:	Asesor Legal.....	114
Tabla 23-5:	Auxiliar de ventas.....	115
Tabla 24-5:	Motorista	116
Tabla 25-5:	Carpintero.....	117
Tabla 26-5:	Mecánico automotriz.....	118
Tabla 27-5:	Coordinador de vuelos.....	119
Tabla 28-5:	Plan de acción	126
Tabla 29-5:	Cronograma anual de formación	128
Tabla 30-5:	Ejemplo de una ficha de un programa de capacitación.....	129

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2:	Modelo de Richard Daft.....	13
Ilustración 2-2:	Modelo de diseño organizacional Ailed Labrada	14
Ilustración 3-2:	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	17
Ilustración 4-2:	Dimensiones organizacionales	22
Ilustración 1-4:	Género	46
Ilustración 2-4:	Rango de edad.....	47
Ilustración 3-4:	Instrucción académica.....	48
Ilustración 4-4:	Cargo del personal	49
Ilustración 5-4:	Planificación de las actividades turísticas	50
Ilustración 6-4:	Toma de decisiones de la empresa	51
Ilustración 7-4:	Conoce la filosofía de la empresa	52
Ilustración 8-4:	Conoce algún organigrama estructural.....	53
Ilustración 9-4:	Existe algún documento que describan las funciones de trabajo	54
Ilustración 10-4:	Conocimiento de sus responsabilidades laborales.....	55
Ilustración 11-4:	Ejecución de tareas que no le competen.....	56
Ilustración 12-4:	Ambiente laboral interno	57
Ilustración 13-4:	Conoce que es un diseño organizacional.....	58
Ilustración 14-4:	Implementación de un diseño organizacional	59
Ilustración 15-4:	Solución de problemas dentro de la empresa	60
Ilustración 16-4:	Intervención de su presencia para dar soluciones.....	61
Ilustración 17-4:	Recibe capacitaciones acorde a su área de trabajo	62
Ilustración 18-4:	Frecuencia de problemas con los turistas	63
Ilustración 1-5:	Kapawi Ecolodge.....	67
Ilustración 2-5:	Comunidades Achuar.....	68
Ilustración 3-5:	Misión.....	74
Ilustración 4-5:	Visión	75
Ilustración 5-5:	Organigrama estructural Kapawi Ecolodge 2022.....	78
Ilustración 6-5:	Flujo de control.....	120

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENTREVISTA AL COORDINADOR NACIONAL DEL HOTEL KAPAWI
ECOLOGDE
- ANEXO B:** ENCUESTA
- ANEXO C:** MANUAL DE FUNCIONES
- ANEXO D:** PLAN DE ACCIÓN
- ANEXO E:** EJEMPLO DE UNA FICHA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
- ANEXO F:** CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA (seguir el modelo
DBRAI)

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo realizar un Diseño Organizacional identificando las características del giro del negocio sostenible para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge, ubicada en la Provincia de Pastaza, Comunidad Achuar Kapawi, para mejorar la gestión administrativa. La metodología aplicada en el trabajo de investigación se basó en un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, el nivel de investigación que se utilizó fue descriptivo, según la manipulación de la variable independiente se utilizó el no experimental y según la intervención en el trabajo de campo el transversal, el tipo de estudios fueron documental y de campo en vista que el estudio fue realizado en el lugar de los hechos, para la población se tomó en cuenta el número de empleados que laboran en la empresa, siendo un total de 18 trabajadores, en cuanto a los métodos utilizados fueron inductivo y deductivo, las técnicas utilizadas fueron la entrevista y encuesta al personal administrativo y operacional del hotel Kapawi Ecolodge, las cuales ayudaron a recolectar información verídica para la elaboración de la propuesta, se aplicó un instrumento de investigación donde se determinó que el 83% del personal no conoce la existencia de un manual o documento donde describan las funciones de los diferentes puestos de trabajo, trayendo como consecuencias como: la ejecución del trabajo de forma empírica, también se determinó que el personal no se encuentran al tanto de la misión, visión y los valores corporativos de la empresa. La propuesta se planteó en base a la elaboración del manual descriptivo de cada uno de los puestos y funciones del personal; el cual incluye la selección del personal e inducción al personal, la estructura organizacional, el organigrama estructural, así como los objetivos, misión y visión de la empresa.

Palabra clave: <DISEÑO ORGANIZACIONAL>, <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <MANUAL DE FUNCIONES>, <ANÁLISIS FODA>, <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>.

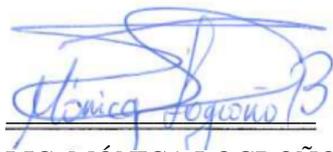


0777-DBRA-UTP-2023

ABSTRACT

This research aimed to carry out an Organizational Design identifying the characteristics of the sustainable business turn to improve the Administrative Management of the Kapawi Ecolodge hotel company, located in the Pastaza Province, Kapawi Achuar Community, to improve administrative management. The methodology followed in the research involved a qualitative and quantitative approach. The level of this research was descriptive. Also, the non-experimental method was necessary for manipulating the independent variable and considering the intervention in the fieldwork; the cross-sectional methodology was also essential. The type of study was documentary and field, given that the study took place in the place of the events. For the population the number of employees working in the company was considered, totalling 18 workers. Regarding the methods used, the inductive and deductive were essential. The techniques used were the interview and survey of the administrative and operational staff of the Kapawi Ecolodge Hotel. This process helped to collect accurate information to set the proposal. A research instrument was applied to determine that 83% of the personnel need to know about the existence of a manual or document describing the functions of the different jobs, bringing consequences such as the execution of the work empirically. It was also determined that the personnel need to be made aware of the company's mission, vision, and corporate values. Finally, the proposal was raised based on the elaboration of the descriptive manual of each one of the positions and functions of the personnel. This manual includes personnel selection and induction, the organizational structure, the structural organization chart, and the company's objectives, mission, and vision.

Keywords: <ORGANIZATIONAL DESIGN>, <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FUNCTIONS MANUAL>, <SWOT ANALYSIS>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>.



LIC. MÓNICA LOGROÑO B.

CI. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

El sector turístico juega un papel muy importante en la economía de todos los países, al ser uno de los principales sectores económicos que aporta gradualmente en la generación de empleos directos e indirectos, que se pueden generar por brindar el servicio de alojamiento, transporte, actividades recreativas, alimentación, entre otros diferentes atractivos que engloban al sector turístico; a fin de satisfacer las necesidades de los turistas nacionales e internacionales que visitan cada lugar de su preferencia.

El ecoturismo ha cambiado en gran parte la ideología del turismo; ya que gira en torno al desarrollo sostenible al momento de ofrecer este servicio, teniendo en cuenta el cuidado de la biodiversidad de flora y fauna a su alrededor denotando un concepto distinto y más amigable con el medio ambiente, generando actividades recreativas esencialmente en observar, aprender, descubrir, experimentar y apreciar la diversidad biológica y cultural.

Las empresas que brindan este servicio turístico están expuestas a desafíos constantes que se van generando a diario, por ello es muy importante la gestión de modelos administrativos de acuerdo a sus funciones y necesidades que les permitan operar de manera eficaz y efectiva para disminuir riesgos o problemas administrativos internos, en función de una directriz de ruta sobre el desenvolvimiento de todos los departamentos de la organización.

La presente investigación tiene como objeto brindar a la empresa turística hotelera Kapawi Ecolodge, un diseño organizacional para que la misma desempeñe sus actividades de forma coordinada y correcta entre sus directivos administrativos y trabajadores, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la organización, implementando herramientas administrativas que evidencien la mejora continua.

Esta investigación está direccionada por cinco capítulos esenciales donde se describen los contenidos de información para el desarrollo de la misma, teniendo en cuenta los siguientes:

CAPÍTULO I “Problema de Investigación”, donde se identifica las circunstancias no favorables de un entorno macro, meso y micro de la investigación, así como también la determinación de las limitaciones y delimitaciones, con la finalidad de establecer objetivos; general y específicos, consecuentemente la descripción de las justificaciones; teórica, metodológica y práctica.

CAPÍTULO II “Marco Teórico”, está comprendido por los antecedentes investigativos acordes al tema expuesto de diseño organizacional, por consiguiente, la recopilación de referencias teóricas que fortalecen el arte de la investigación.

CAPÍTULO III “Marco Metodológico”, se determina la estructura del desarrollo de la investigación partiendo por el enfoque de la investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, según las intervenciones en el trabajo de campo, tipos de estudio, población y planificación, selección y cálculo de la muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación y para culminar las técnicas e instrumentos empleados en la investigación.

CAPÍTULO IV “Marco de análisis e Interpretación de Resultados”, está conformada por la recopilación de información a través de la aplicación de la entrevista emitida al Coordinador Nacional del proyecto Kapawi Ecolodge, así como la ejecución de encuestas a todos los trabajadores quienes conforman la misma, para realizar un análisis e interpretación de los resultados derivados.

CAPÍTULO V “Marco Propositivo”, se evidencia los resultados expuestos para mejorar la gestión administrativa de la empresa turística hotelera Kapawi Ecolodge, en base a un diagnóstico efectuado, con la finalidad de conocer sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización para recomendar la aplicación de una visión y misión, cultura organizacional, valores compartidos y el diseño organizacional para la empresa.

Finalmente se da a conocer las conclusiones y recomendaciones que son el resultado del trabajo de investigación culminado para verificar el cumplimiento de los objetivos estipulados al inicio de la investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas no poseen una visión a futuro de lo que quiere lograr, podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito deseado. Además de ser altamente competitivo, el mercado se encuentra en constante cambio, por lo que las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones de acuerdo con la estructura organizacional que le permita mejorar la gestión administrativa de la empresa y adaptarse a los cambios, desarrollando a su vez la capacidad de competir en el mercado local, nacional e internacional.

Kapawi Ecolodge, está ubicada en la profundidad del territorio Achuar, entre la unión de los ríos Pastaza y Capahuari – cerca de la frontera que separa a Ecuador de Perú. Es una empresa de ecoturismo comunitaria sostenible indígena de la selva amazónica del Ecuador que ofrece a los turistas diferentes actividades como senderismo, exploraciones de ríos, inmersión cultural Achuar, observación de aves en la selva, kayak en el río de la selva amazónica, entre otras. Kapawi Ecolodge, al encontrarse en medio de la selva amazónica, ha venido ofreciendo sus servicios de hospedaje, alimentación, transporte y recreación.

La realidad del hotel Kapawi Ecolodge es alarmante: debido a la inexperiencia y falta de especialistas Achuar, el proyecto se vio obligado a contratar profesionales para administrar el Ecolodge, lo que aumentó su dependencia de otros actores externos. Esta situación cambió en 2009 cuando se contrató a cinco estudiantes Achuar para administrar el sitio. Actualmente, los Achuar dirigen las operaciones del Ecolodge, pero la empresa aún sigue siendo dirigida y gestionada por mestizos en Quito, quienes son responsables y encargados de los aspectos financieros, contables, marketing y comerciales. Los achuar están en proceso de profesionalización y por lo tanto se van acercando a puestos que tienen una mayor responsabilidad, aunque el proceso sigue retornándose frágil, sobre todo si tenemos en cuenta la alta tasa de renuncias voluntarias (un promedio de seis personas por año).

Por motivos culturales y dificultad para acceder a estudios universitarios, los achuar están teniendo dificultades para involucrarse profesionalmente en la operación y gestión de Ecolodge Kapawi. Lo que contrae el problema de una mala estructura organizacional, como: la designación de funciones, las tareas se torna difícil e inútiles, por lo tanto no existe un manejo adecuado porque todo el conocimiento de la gestión y los recursos que utiliza son empíricos y es un tema que afecta

directamente a la empresa, también planteó temas de simplificación y optimización de recursos que permite el mejor manejo, control y coordinación del personal, facilitando las labores y brindando un buen trato al cliente.

Por otra parte, otro de los problemas que combate Ecolodge Kapawi es que no está siendo lo suficientemente rentable y los programas turísticos no están generando utilidades. Esto se da por motivos que generan altos costos como el transporte, mantenimiento y mala dirección de los recursos. Esto mantiene estancado al crecimiento empresarial de la organización en donde se encuentra en un mercado competitivo y la dificultad de sobresalir.

La organización no es suficientemente eficiente y eficaz a la hora de realizar su gestión y no permite que se encamine a cumplir con sus metas y objetivos ya sea a corto, mediano y largo plazo. Estos problemas están relacionados a la mala gobernanza, una constante rotación de personal, jefes inexpertos, y falta de dirección. Ecolodge Kapawi necesita un cambio radical en el que los procesos persigan un ambiente de libertad en donde se mantenga la sostenibilidad y sea sustentable con este paraíso natural.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

Campo: Turismo y hotelería

Área: Administración

Aspectos: Gestión administrativa para la empresa hotelera Kapawi Ecolodge.

Delimitación espacial: Kapawi Ecolodge

Delimitación temporal: Marzo - Julio 2022

1.3. Problema general de investigación

¿De qué manera el diseño organizacional permitirá al hotel Kapawi Ecolodge mejorar la gestión administrativa de la empresa?

1.4. Problemas específicos de investigación

- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones para el personal de la organización?
- ¿Existe un manual de procedimientos de los servicios que oferta la empresa?
- ¿Cuál es el beneficio que tendrá la empresa al momento de desarrollar un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa?

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Realizar el Diseño Organizacional identificando las características del giro del negocio sostenible para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge, ubicada en la Provincia de Pastaza, Comunidad Achuar Kapawi.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Efectuar el diagnóstico de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge, mediante las herramientas diseñadas para el efecto y de esta manera mejorar el nivel de eficiencia en sus operaciones.
- Realizar el proceso de descripción y análisis de cargos de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge, a través de la identificación de los requeridos al respecto, para mejorar la comunicación interna y apoyar la selección, inducción, capacitación y entrenamiento de personal.
- Establecer una estructura coherente a la dinámica de operación de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge, que permita una adecuada recolección de la información para la eficiente gestión de sus áreas funcionales.

1.6. Justificación

1.6.1. *Justificación teórica*

Mediante el uso de libros, artículos y trabajos de grados, se pretende recabar información en fuentes confiables y actualizadas de diferentes autores clásicos y contemporáneos, el cual me permita entender la importancia de un diseño organizacional y sus tipos de diseños organizacionales, así como su estructura. Además, la forma de cómo establecer una estructura organizacional a fin de dividir el trabajo de acuerdo con las habilidades, capacidades, y responsabilidades de cada uno de los involucrados de la empresa, es decir que todos los aspectos en el diseño organizacional formaran parte en la contribución oportuna y efectiva en la gestión administrativa y el desempeño productivo de la empresa.

1.6.2. *Justificación metodológica*

El presente trabajo se basa en la investigación científica basada en el conocimiento científico y la investigación en la propia fundamentación del autor relacionada con temas de investigación, con

el cumplimiento de especificaciones y políticas que demuestran el éxito de una organización, con herramientas y modelos de gestión a través de las funciones que se realizan en la empresa llevan a que la división del trabajo no solo se convierta en un puesto de trabajo de acuerdo a la función, sino que involucre a todo el personal de la empresa para lograr un trabajo común en beneficio de la empresa y de las metas que se han fijado.

Dentro de la metodología se tomará el enfoque mixto como el cualitativo y cuantitativo, con un nivel de investigación descriptivo, además según su manipulación de las variables el diseño del estudio es no experimental, y según la intervención en el campo es transversal, el tipo de estudio es documental fundamentada en una investigación bibliográfica y de campo, y en cuanto a la utilización del método son inductivo y deductivo. De acuerdo con las técnicas a utilizar para la recolección de información son encuestas y entrevista, también la utilización de instrumentos como cuestionarios y guías de entrevista.

1.6.3. *Justificación práctica*

Se considera que al elaborar el Diseño Organizacional en la Empresa hotelera Kapawi Ecolodge se desarrollen actividades y tareas de los colaboradores de forma coordinada en cada una de las áreas de la empresa logrando que el ambiente laboral se torne agradable para el desempeño laboral, beneficiando no solo a la empresa sino también el desempeño personal de cada uno de los miembros que la conforman, el cual nos llevará al desarrollo administrativo esperado por una empresa como son: la planificación, organización, dirección y control, permitiendo así, alcanzar la efectividad organizacional. Sin embargo, el Diseño Organizacional, a elaborarse en la Empresa hotelera Kapawi Ecolodge está direccionado de acuerdo con el ámbito en que se desarrolla la empresa, basado en la teoría organizacional y administrativa de acuerdo con los lineamientos específicos estipulados conceptualmente por autores conocedores de la importancia que implica el desarrollo organizacional.

1.7. *Idea a defender*

La empresa hotelera Kapawi Ecolodge mediante el diseño de una estructura organizacional, permitirá obtener un mejor control de las actividades que permitan cumplir con los objetivos empresariales propuestos, es decir para mejorar la gestión administrativa.

Variable dependiente: Gestión Administrativa

Variable independiente: Diseño Organizacional

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El tema propuesto genera un nivel de búsqueda de información que debe reflejar la naturaleza misma del objeto de investigación, es decir del modelo de Hotel llamado Kapawi Ecolodge, que no es común por las características y principios que este encierra, por su relación directa con la sostenibilidad ambiental, la cultura y el hábitat del territorio donde se levantan estas singulares y originales estructura, por ello, se seleccionaron algunas experiencias al respecto encontradas en realidades meso, macro y micro, que se la presenta a continuación:

Experiencias Internacionales. - Una Visión maso del tema:

El equipo consultor de *T&L-europraxis* dirigido por (Bassotti & Zapata, 2013, págs. 3-8), mantiene un manual que se usa como guía para la creación y la puesta en marcha de Ecolodge, en donde se promueve principios básicos de albergue ecológico desarrollando ideas de cómo debe ser el alojamiento y las diferentes áreas para ser considerada responsable con el medio ambiente. Para el desarrollo también proponen tipologías, herramientas para planes de negocio y criterios de desarrollo agrupados bajo rubros principales y necesarios para llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

Experiencias nacionales: la visión Meso:

Según (Guevara, 2019, pág. 79), en su investigación “Propuesta de proyecto de turismo comunitario con la creación de un ecolodge en la comunidad de Amazanga. Pastaza – Ecuador, señala: que es necesario la creación de un organigrama en se dé a conocer el recurso humano necesario para las diferentes áreas y que en conjunto brinden un funcionamiento de la organización brindando un servicio y producto de calidad a los clientes externos. Además, concluye lo siguiente: Lo que se persigue mediante el proyecto es realizar un modelo de gestión adecuado basado en la visión del Suma Kausay o buen vivir, en donde exista una responsabilidad social y mantenga un direccionamiento económico lo cual refleje el interés en la inclusión, en la participación y en la inversión social protegiendo la pluriculturalidad e impulsar la integración de todos los elementos que confluyen en la sociedad, bajo los principios de reciprocidad y solidaridad. Teniendo en cuenta la mejora de las condiciones de vida de la comunidad, generando empleo digno y resaltando las capacidades y conocimiento que poseen los habitantes de la zona. En tal sentido, el

planteamiento del proyecto se considera como integral al contempla todos los factores que intervienen en la sostenibilidad y sustentabilidad de la comunidad.

Según (Gallardo, 2018, pág. 143), en el artículo científico publicado en la Revista Arge, titulado “Modelo de gestión sostenible para pequeñas y medianas empresas de ecoturismo en el cantón Pedernales”, concluye que se debe tomar en cuenta elementos importantes como los ámbitos ambientales, sociocultural y económico, de forma articulada con los organismos gubernamentales, los cuales dan prioridad a proyectos de ecoturismo. Que las organizaciones se encuentren encaminadas al éxito teniendo en cuenta factores como: capacitación educación, mejoramiento de infraestructura, equipamiento, fortalecimiento comunitario, conservación eco natural, revalorización de identidad y cultura, que ayudaran al desarrollo y fortalecimiento del turismo.

De acuerdo con (Carpentier, 2014, pág. 135), en su investigación “Los achuar y el ecoturismo” menciona: estrategias sostenibles para el desarrollo autónomo, de cómo un proyecto turístico involucra comunidades indígenas en la Amazonia Ecuatoriana y de donde se involucran cada una de las organizaciones indígenas (la Organización Interprovincial de la Nacionalidad Achuar del Ecuador [OINAE], hoy Nacionalidad Achuar del Ecuador [NAE]) realizan convenios en donde los llamados Canodros se comprometía a invertir, desarrollar y promocionar el proyecto ecolodge.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. *Diseño Organizacional*

El diseño organizacional es un método muy útil, para la creación de una organización, por tal motivo los gerentes o administradores son los encargados de tomar las decisiones, sobre la elección de la estructura organizacional adecuada, es por ello que se tienen que preocupar de dos formas simultáneamente, dentro y fuera de la organización, a través de un análisis que la empresa debe realizar sobre los factores internos y externos de la misma, para poder implementar de mejor manera las estrategias (Briceño & Galvez, 2017, pág. 22).

El diseño organizacional es un procedimiento mediante el cual los gerentes en conjunto con los miembros de la organización desarrollan estrategias, para el funcionamiento adecuado de la organización. De igual manera el diseño organizacional es un conjunto de medios por los cuales una organización logra identificar y dividir el trabajo en diferentes tareas de todo el personal de la empresa asegurando una coordinación efectiva. De esta manera permite enfocar el trabajo equilibrado para lograr los objetivos propuestos, así como también definir relaciones y aspectos

más o menos estables de la organización. Además, permite a los directivos visualizar en dos direcciones; dentro y fuera de su organización (Loarte, 2017, págs. 17-18).

Es un proceso en el que intervienen los directivos a través de la toma de decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por el cual mediante un conjunto de medios se determina el manejo de la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

2.2.1.1. *Importancia del diseño organizacional*

La estructura organizativa y sus características destacan por su importancia en la consecución de la estrategia y objetivos de la empresa. Dependiendo del tipo de estructura organizativa, la empresa será: pesada o ágil y flexible para la consecución de las metas que se persiguen; será más o menos formalizada en la estandarización de tareas, funciones, normas y procedimientos; la toma de decisión será centralizada o descentralizada y tendrá una mayor o menor coordinación y comunicación entre los departamentos de la empresa (Torres, 2019, pág. 37).

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización, según (Slocum, 2007), menciona que “el diseño organizacional es de suma importancia porque representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas”. Específicamente, debe:

- Poner a disposición el flujo de información adecuada para la toma de decisiones.
- Clarificar un cronograma de actividades para distintos puestos de trabajos.
- Efectuar los niveles de integración que permitan obtener los resultados deseados en el ambiente laboral (pág. 346).

Actualmente los gerentes buscan la manera de direccionar nuevas formas que aporten a mejorar la conexión y motivación de todos los trabajadores quienes desempeñan internamente en la organización con el fin de poder aumentar el valor de la empresa (Pacheco, 2022).

Al estar en un mundo totalmente cambiante el aumento de la competencia es muy notorio para cualquier empresa y la diferencia es que muchos de ellos ven como oportunidad al uso de nuevas tecnologías de informaciones avanzadas, que les ha permitido direccionar mejores estrategias en

base a la implementación del diseño organizacional que se ha convertido en la herramienta principal dentro de la administración de las empresas actuales. Su importancia radica en la necesidad que tiene la empresa para hacer frente a los cambios y a las situaciones abruptas que se presenten, con lo que pretenden alcanzar competencias ventajosas y aumentar eficazmente la capacidad y la eficiencia de su trabajo.

2.2.2. Estructura y proceso organizacional

El diseño Organizacional se muestra a través de las dimensiones estructurales y contextuales según (Daft, 2015, pág. 108), se proponen protocolos para narrar las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el entorno o escenario donde opera la organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

La estructura organizacional establece un orden jerárquico, mejora la relación entre los subordinados y aumenta el nivel de control por parte de los directivos, lo que contribuye a un acoplamiento más flexible entre los individuos y sus departamentos asegurando una fluida comunicación, adecuado coordinación e integración de estos (Carrera, Martínez, & Pérez, 2013, pág. 15).

Tanto para esta organización hotelera tradicional o Ecolodge, como para todo tipo de organización, es clave conocer su estructura organizacional relacionada con la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los administrativos y demás personal de operación, pensada desde un diseño acorde a la necesidad de operación y en función de las proyecciones de mercado. Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos.

2.2.2.1. Estructura Funcional

A la estructura funcional también se le llama de forma U (unitario), las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Cabe mencionar que en una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización, Esta

estructura es más eficaz cuando el inmenso conocimiento experto es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se maneja de manera jerárquica vertical y cuando la eficiencia es importante (Daft, 2015, pág. 108).

La estructura organizacional se crea para realizar funciones cumplir con las tareas establecidas por la organización bajo las responsabilidades de los miembros que la conforman, a través de la estructura se establece la delegación de autoridad, mayor responsabilidad y en función de estas alternativas se obtienen los resultados esperados por la dirección al frente de la organización. (Yagual, 2013, pág. 22)

Se considera como estructura funcional a la forma de organización empresarial más antigua y utilizada en las instituciones, es una estructura jerárquica en la cual cada funcionario tiene un jefe inmediato y cada equipo de trabajo es agrupado según un área en específico o por especialidades. Esta estructura permite cumplir con los objetivos planteados de manera óptima y eficiente al delegar funciones y responsabilidades.

2.2.2.2. Estructura Divisional

Con la implementación de esta estructura divisional o multi-divisional las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, etc. Según (Daft, 2015, pág. 110), menciona que “esta estructura también se lo denomina estructura de producto o de la unidad de negocio estratégica. Una de las características es que la agrupación se basa en resultados organizacionales”.

Descomposición de las actividades encargadas por los altos directivos sobre los subordinados es decir hacer del trabajo de una forma más simple y a la vez eficiente, al crear la división del trabajo en las empresas la productividad total se incrementa notablemente por la descarga de trabajo laboral además de involucrar nuevas áreas de trabajo para los subordinados (Yagual, 2013, pág. 24).

Esta estructura se origina cuando existe una unidad de negocio o un producto de tamaño que requiere la necesidad de una división de un holding, por lo que dentro de cada división se organizan puntos como clientes y mercados geográficos, es decir que a cada departamento le corresponde una línea de negocio diferente, esta estructura se divide en 3: por producto, por mercado y por áreas geográficas.

2.2.2.3. *Estructura Matricial*

La estructura matricial se puede usar en base al conocimiento experto de lo técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia la estructura matricial permite determinar respuestas cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales y divisionales con mecanismos de vinculación horizontal (Daft, 2015, pág. 114).

Las organizaciones deben contar con estructuras organizacionales con el fin de cubrir necesidades internas y externas que se presenten en la misma, a través del uso eficientemente los recursos de la empresa para estructurar o rediseñar la estructura propuesta. Tomando en cuenta las mejores decisiones por parte del alto mando promoviendo el desarrollo administrativo y organizacional de cualquier tipo de empresa u organización (Yagual, 2013, págs. 24-25).

La estructura matricial es una forma sólida de vínculo horizontal. La única característica de la organización matricial es que se implementan simultáneamente las divisiones de productos y las estructuras funcionales (horizontal y vertical). Por otra parte, la estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de productos antes descritos.

2.2.3. *Modelo de diseño organizacional*

El modelo organizacional es la opción escogida por la propia empresa para poder aplicar y desarrollar en la práctica, la estrategia previamente acordada en su planeación. Es el "modus operandi" que le permite funcionar de acuerdo con su propia identidad y características empresariales.

2.2.3.1. *Modelo de Richard Daft*

El modelo de Richard Daft propone una perspectiva más moderna donde combina los conceptos y modelos de la teoría organizacional con los acontecimientos reales. "El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y estrategias, además de que determina el éxito organizacional, a través de este modelo, pretende alcanzar dichas metas, y lograr eficiencia en todos los aspectos de la organización (Daft, 2015).

Otra iniciativa que propone el modelo de Daft es desarrollar los siguientes aspectos: forma estructural, sistema de formación y control que abarca (sistema de información gerencial, de información ejecutiva, de apoyo a las decisiones, modelo de control de retroalimentación, sistema

de control administrativo), política de recursos humanos, incentivos (cambio estructural, sucesión gerencial, asignación de recursos), cultura organizacional (Briceño & Galvez, 2017, pág. 18).

Richard Daft considera que para lograr los resultados esperados para un diseño organizacional son: el entorno externo (oportunidades y amenazas, cambios, incertidumbres y disponibilidad de recursos) y la situación interna de la organización (fortalezas y debilidades). Estos dos factores deben de ser bien estudiados ya que así los directivos podrán tomar decisiones sobre las metas y estrategias a seguir.

Los modelos organizacionales hacen referencia a la estructura que se plantea en una empresa, donde se definen los puestos de trabajo y funciones que son asignados a cada uno de los miembros que conforman la empresa, la comunicación interna es de vital importancia en las estructuras organizacionales ya que de esto depende la eficiencia de esta, la toma de decisiones sin lugar a duda el eje principal en las estructuras ya establecidas y por establecerse, el principal eje que hace posible la estructuración organizacional sin lugar a duda lo conforma la gestión del talento humano que impone las percepciones que tendrá la empresa, su imagen e identidad y como también el posicionamiento en el mercado tendrá lugar a los modelos organizacionales que se implanten en las empresas.

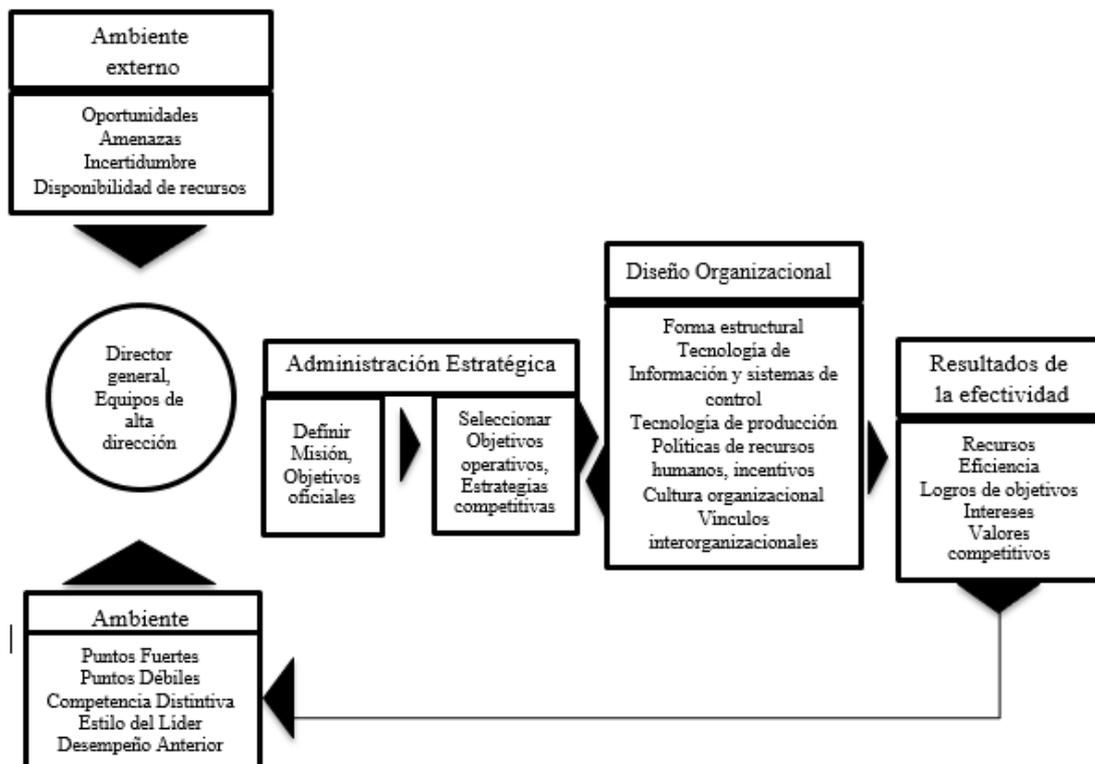


Ilustración 1-2: Modelo de Richard Daft

Fuente: (Daft, 2011).

2.2.3.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa

Este modelo de diseño organizacional se define como la incorporación de nuevas formas de organización dentro de las empresas, es decir la aplicación de un enfoque estratégico, aplicando procesos y competitividad en el mercado teniendo en cuenta las políticas o reglas con las que cuenta la empresa para la correcta aplicación de la integración de sistemas y tecnologías de información que permitan automatizar la toma de decisiones en el entorno en el cual están inmiscuidas. Para la aplicación de este modelo organizacional se consideran cuatro etapas o fases las cuales enfatizan el emprendimiento y desarrollo de la empresa en cuanto a sus procedimientos internos sobre el manejo de la administración que se origina en la organización (Yagual, 2013, pág. 27).

El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando el enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional que se muestra en la figura responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información (Soto, 2015, pág. 10).

La siguiente figura muestra el modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen.

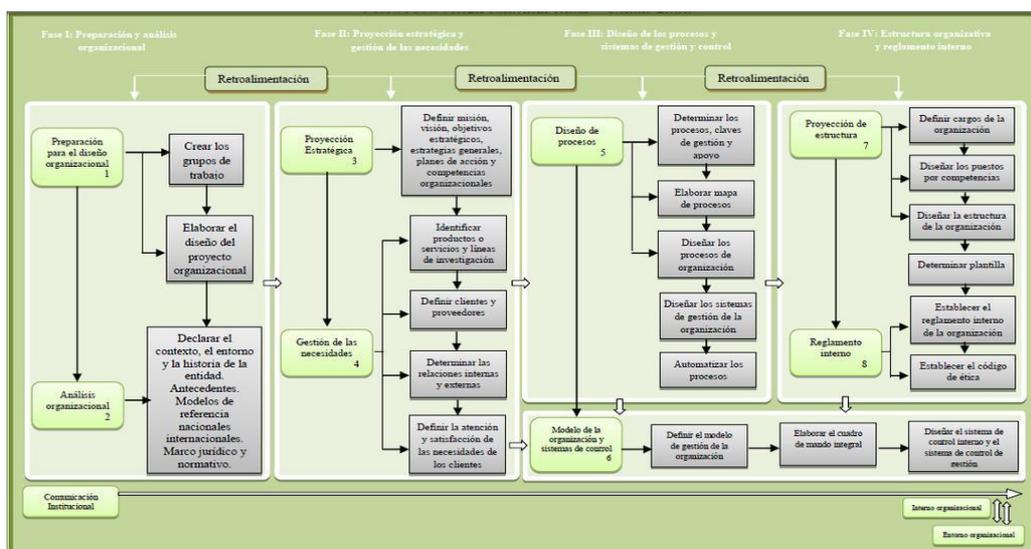


Ilustración 2-2: Modelo de diseño organizacional Ailed Labrada

Fuente: (Loarte, 2017).

2.2.4. Diseño organizacional según el Modelo propuesto por el autor Richard Daft

2.2.4.1. Diagnóstico situacional Matriz FODA

El análisis situacional es el estudio del medio en que se encuentra la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos que influyen de manera directa en el entorno donde se proyecta la empresa, La importancia del análisis situacional se establece como el punto de partida de la planificación estratégica de la organización en un futuro y se enfoca en la situación actual de la empresa, el cual permite obtener un diagnóstico minucioso de la actividad que desarrolla la empresa, esto en forma de priorizar la toma de decisiones (Yagual, 2013, pág. 32).

La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos, y con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización (Torres, 2019, pág. 51).

El análisis FODA permite tener un panorama más amplio de la empresa, desde las ventajas competitivas hasta las dificultades que pueden afectarla, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz en una organización es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. La matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

a) Análisis externo

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad (Espinoza, 2013).

b) **Análisis interno**

El análisis interno de una empresa consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo.

Fortalezas: Las fortalezas en el análisis FODA representan los puntos fuertes de una empresa. Se incluyen todos los aspectos positivos que emanen y de los cuales puede depender el futuro de la organización (Pursell, 2021).

Debilidades: Las debilidades en el análisis FODA representan los puntos débiles o aspectos negativos internos de una empresa. Estas dependen de la misma organización y la colocan en un punto desfavorable en comparación con sus competidores. Estas pueden ser falta de habilidades y experiencia o incluso equipo o tecnología (Pursell, 2021).

2.2.4.2. *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Las cinco fuerzas que moldean la estrategia de las empresas han sido analizadas por varios autores que explican que Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas. Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia. (Donawa & Morales, 2018).

Porter encontró que las siguientes fuerzas determinan la posición de una empresa frente a los competidores de la industria:



Ilustración 3-2: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2007, pág. 23).

La amenaza de nuevos competidores. Las organizaciones establecidas pueden sentir presión generada por la amenaza de nuevos competidores a una industria, lo que podría llevarlos a mantener los precios bajos o aumentar su nivel de inversión. La amenaza de la entrada en una industria depende ampliamente de la cantidad y el grado de obstáculos potenciales, como el costo.

El poder de los proveedores. Los proveedores grandes y poderosos pueden fijar precios altos, limitar los servicios o la calidad y cambiar los costos a sus clientes, conservando así más del valor para sí mismos. La concentración de los proveedores y la disponibilidad de proveedores sustitutos son factores significativos para determinar el poder del proveedor.

El poder de los compradores. Los clientes poderosos, el reverso de los proveedores poderosos, pueden obligar a reducir los precios, exigir una mejor calidad o servicio y hacer aumentar los costos para la organización proveedora.

La amenaza de sustitutos. Los cambios de costos, nuevas tecnologías y tendencias sociales pueden influir en el poder de las alternativas y sustitutos para el producto o servicio, lo cual desviarán la lealtad de los compradores y otros cambios del entorno.

Rivalidad entre los competidores existentes. Además de la diferencia de costos y productos, las cuatro fuerzas anteriores influyen en la rivalidad entre los competidores. Porter se refiere a la

“fiesta masiva de la publicidad” cuando describe la toma y daca por la posición que se da entre rivales acérrimos dentro de una industria (Daft, 2011, págs. 65-67).

Michael E. Porter estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las cinco fuerzas del entorno de la industria. Como se observa en los párrafos anteriores este diagrama estratégico es el más utilizado en el sector de los negocios ya que permite analizar las fuerzas competitivas de una organización y de esa forma se logran aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno tratando de minimizar o mitigar las posibles amenazas que surjan en el trayecto.

2.2.5. Administración estratégica

2.2.5.1. Dirección estratégica

La Dirección Estratégica en la organización es la base fundamental, ya que permite tomar decisiones, y a la vez ejecutar las mismas para de esta forma estar bajo un soporte técnico y administrativo sobre los cambios que se den en el entorno empresarial, el direccionamiento estratégico está dado tanto en las grandes y pequeñas empresas que constantemente enfrentan cambios, haciendo más relevantes la competencia que existe en un determinado nicho de mercado (Yagual, 2013, pág. 28).

La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio.

2.2.5.2. Misión organizacional

La misión de una empresa se define como la razón principal por la cual está existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad. De esta manera, la misión de una empresa permite establecer la base de su plan de negocios y construir estrategias de mercado coherentes, ya que cualquier decisión para llegar a una meta futura debe tomarse a partir de esta misma (Santander, 2022).

“Es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas” (Porras, 2012).

La misión de todas las organizaciones detalla el propósito u objetivo de la empresa, por lo que en él se especifica la razón por la cual fue creada y que es lo que se encuentra realizando, para formular la misión es importante abarcar 3 puntos específicos: que es lo que pretende cumplir, qué es lo que pretende hacer y para quien lo va a hacer. Por lo que evalúa ciertos aspectos que involucran a la institución para elaborar su definición.

2.2.5.3. *Visión organizacional*

La visión permite definir el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas. Para ello, debe representar de una forma clara y realista los principios que dan una identidad a esta empresa y responder a cuestiones como: ¿qué se desea lograr?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿dónde queremos estar en un futuro? y ¿cómo lo conseguiremos? Además, a diferencia de la misión, su definición puede tener una mayor longitud, aunque lo mejor es ser breve, destacando los puntos realmente importantes (Santander, 2022).

Para (Rodríguez, 2008), es un panorama de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Está orientada a establecer a una identidad común frente a los propósitos de la organización.

La visión en el mundo empresarial define el camino al cual se dirige la organización a largo plazo, lo cual marca el rumbo y orienta las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad, el hecho de definir qué es lo que hace el día de hoy la empresa no implica que eso trace el futuro de la empresa ni el sentido de un cambio necesario, por lo que la visión es una exposición clara en el que se contemplan los impactos de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas de los clientes, nuevas condiciones del mercado, entre otros aspectos más.

2.2.5.4. *Valores*

Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican (López, 2015).

Los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz. De esta manera, comprenden un elemento clave al perseguir un objetivo.

2.2.5.5. *Metas*

Las metas que se plantea la empresa, para obtener sus beneficios en cuanto a intereses económicos y administrativos, deben plantearse a corto mediano y largo plazo dependiendo de la actividad que realiza la empresa y sobre todo para cumplir con la necesidad de la satisfacción de los clientes, logrando con esto el éxito para las organizaciones (Yagual, 2013, pág. 30).

Las metas organizacionales son objetivos establecidos de manera estratégica que describen los resultados esperados y guían los esfuerzos de los empleados. En otras palabras, una organización reúne personas, ideas y capital para lograr un objetivo (Dashboard, 2020).

Una meta es el resultado esperado o imaginado de un sistema de manera sencilla es aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico. Las organizaciones, los individuos, los colectivos, todos se trazan metas y procedimientos para tornarlas realidad, por lo que se habla de meta para hablar de los objetivos que se pretenden alcanzar en la vida, estos objetivos suelen ser abstractos, pero también puedan ir asociados a objetivos concretos.

2.2.5.6. *Objetivos organizacionales*

Los objetivos organizacionales son metas a corto y medio plazo que una organización pretende alcanzar. Los objetivos de una organización desempeñan un papel importante en el desarrollo de las políticas organizativas y en la determinación de la asignación de los recursos. La consecución de los objetivos ayuda a la organización a alcanzar sus metas estratégicas generales (Dashboard, 2022).

Son los que designan los fines que se buscan mediante los procedimientos de operación actuales de la organización y explican lo que está intenta. Se refiere al desempeño global, funciones de enlace sobre los límites, mantenimiento, adaptación, y actividades de producción (Briceño & Galvez, 2017, pág. 41).

Un objetivo es considerado como una meta o fin último sobre el cual se cimentan y se dirigen las acciones o las operaciones de algún proyecto o trabajo en específico. Todo lo que hacemos tiene un fin y una dirección a donde queremos llegar, lo cual indica todos los pasos que hemos dado hasta alcanzarlo. Eso es un objetivo, y de nuestra capacidad depende alcanzarlo o no, generalmente esto demuestra nuestra medida del éxito o del fracaso.

2.2.5.7. *Estrategias*

La estrategia organizacional de una empresa es la creación, el diseño, la implementación y la evaluación de las decisiones dentro de una organización, según la cual se alcanzarán los objetivos que la organización se pone a largo plazo. Es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos (generales y específicos), la misión y la visión de la empresa (Riquelme, 2022).

Los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz. De esta manera, comprenden un elemento clave al perseguir un objetivo (Soto, 2015, pág. 12).

Estrategia se refiere a los procedimientos a través de los cuales se toman las decisiones en un escenario determinado con el objetivo de conseguir un objetivo o una meta. Así, la estrategia no es más que la conexión que existe entre los objetivos últimos y las acciones que se deberán ejecutar para llegar a dicho objetivo. En definitiva, la estrategia es un plan a través del cual se intenta conseguir una meta, pudiendo ser aplicado a diversos ámbitos organizacionales.

2.2.6. *Dimensiones organizacionales*

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas (Daft, 2011, pág. 14).

Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales.

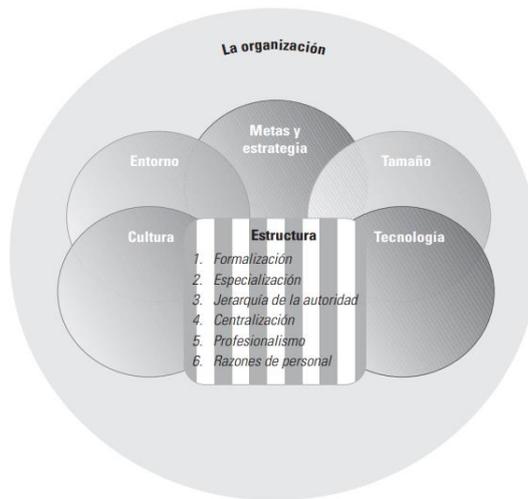


Ilustración 4-2: Dimensiones organizacionales

Realizado por: (Slocum J. , 2007)

2.2.6.1. Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales proporcionan las variables y las características internas de una organización, como los procedimientos descripción de puestos reglas y políticas que describen el comportamiento de la organización, son creadas como base para medir y comparar a las organizaciones en su entorno (Yagual, 2013, pág. 38).

Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Teniendo en cuenta al autor (Daft, 2011, pág. 15), quien menciona las siguientes dimensiones:

- **Formalización.** - se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades
- **Especialización.** - es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.
- **Jerarquía de la autoridad.** - describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor).
- **Centralización.** - se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

- **Profesionalismo.** - es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.
- **Razones de personal.** - se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas (pp. 15-16).

2.2.6.2. Dimensiones contextuales

Las dimensiones contextuales describen a la organización en cuanto a su tamaño tecnología, entorno y metas, para la adecuada integración de todos sus recursos y a facilitar el proceso administrativo direccionado a la supervivencia de las organizaciones. Las dimensiones pueden asignarse mediante el conjunto de elementos que conforman la estructura de la organización y de los procesos de trabajo.

Estas dimensiones caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales (Yagual, 2013, pág. 40).

- **El tamaño para la organización.** - se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. En este caso el tamaño se mide por el número de empleados (Daft, 2011, pág. 17).
- **La tecnología organizacional.** - se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en cómo se producen los bienes y servicios que se entregan a los clientes.
- **El entorno.** - incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.
- **Las metas y la estrategia.** - definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización.

Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

- **La cultura.** - es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización (Daft, 2011, pág. 18).

2.2.7. Fundamentos del diseño organizacional

El diseño implica la creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas. La agrupación de los empleados por funciones es la forma más empleada y aceptada de la departamentalización.

- **Estructura organizacional:** La estructura organizacional representa las relaciones internas de la organización dependiendo de la disposición de todos los recursos involucrando la capacidad administrativa con la cual se está manejando (Yagual, 2013, pág. 42).
- **Orgánico funcional:** en la actualidad hay una tendencia hacia estructuras más horizontales y planas a causa del ambiente incierto. Muy pocas de las compañías exitosas de hoy pueden mantener una estructura estrictamente funcional (Daft, 2011).

Si bien las funciones varían mucho, la agrupación de las tareas y los empleados por funciones suele ser eficiente y económica. Este enfoque contribuye a reducir errores y costos siendo la modalidad básica actual de hoy en día. (Hellriegel, 2009).

- **Políticas organizacionales:** Es la orientación que promueve la organización a través del desarrollo de sus funciones en ellas se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de trabajo en la organización, las políticas son ejes, lineamientos generales que sirven de guía para orientar las acciones de las empresas para la consecución de los objetivos (Yagual, 2013, pág. 43).

Las políticas surgen de la racionalidad, filosofía y la cultura organizacional, siendo reglas que se establecen para coordinar las actividades de la empresa, mismas que se deben cumplir en base a los objetivos planteados. Se constituye como una orientación administrativa para que los funcionarios cometan errores al ejecutar sus labores, ya que las políticas sirven como guía en la institución, y además sirve para dar respuesta a los problemas que se pueden presentar, generando soluciones acordes a las necesidades existentes.

- **Sistemas de control:** Los sistemas de control proporcionan la información necesaria a los altos directivos y supervisores de la empresa para tomar las decisiones oportunas sobre el trabajo que realizan cada uno de los miembros de la empresa, el sistema de control implica realizar un análisis sobre las áreas de trabajo permitiendo a la empresa tomar las medidas y precauciones de lo que se está realizando a favor o en contra de la entidad (Yagual, 2013, pág. 43).
- **Disponibilidad de recursos:** Toda empresa posee la disponibilidad de los recursos para poner en práctica la actividad comercial en el mercado. Esto genera la participación en el entorno ya que existe una base legal, financiera, y administrativa, que propicie la existencia de esta, la disponibilidad de recursos depende del interés de crecimiento y desarrollo organizacional de las empresas (Yagual, 2013, pág. 44).

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de cualquier organización, juntas, proporcionan una hoja de ruta para las operaciones diarias, aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos. Esta herramienta de gestión proporciona una guía en el buen proceder de la compañía mejorando la eficiencia y la productividad de sus empleados.

2.2.8. Resultados de efectividad

2.2.8.1. Desempeño

El concepto de desempeño se traduce como rendimiento y se asume que tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas), cumplir una obligación o realizar una actividad. Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema Empresarial debiera tener su propio sistema de evaluación de desempeño. El desempeño de cada trabajador implica el cumplimiento de objetivos en su puesto de trabajo de acuerdo con las tareas asignada.

El desempeño es comúnmente utilizado para hacer referencia a los resultados que se obtienen de la organización siendo influenciado por los factores internos y externos. El desempeño organizacional refleja el comportamiento de un conjunto de elementos que de manera integral intervienen en el logro de los objetivos establecidos, básicamente contempla la capacidad de adquirir y procesar los recursos de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.8.2. *Evaluación*

Para evaluar su desempeño las empresas tienen que establecer un conjunto de parámetros que se centren en los resultados que se espera obtener, así como las mediciones que utilizarán para monitorear que también se desempeña la empresa en relación con esos resultados. Debido a que el objetivo de la administración estratégica es crear una ventaja competitiva, las organizaciones evalúan su desempeño con relación a otras (Bohlander, 2008, pág. 77).

Es el proceso en el que, bajo parámetros específicos, se llega a una conclusión sobre una persona, aspecto, situación. Está enfocada hacia lo que habías establecido hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido. Para llevar a cabo este proceso, se deben tener claros los criterios de evaluación, que son las reglas objetivas que definirán el proceso evaluativo. Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de un proyecto u organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar del proyecto y organización (Martinez, 2022).

La evaluación es un sistema de diagnóstico organizacional vinculado a unos objetivos y conectado a un modelo de intervención, se lo considera como un proceso de medida de la eficiencia y eficacia de una organización desde una perspectiva institucional. En este proceso se establecen unos instrumentos de medida para predecir y explicar el funcionamiento de las empresas en el lugar en el que se desenvuelven y cómo se desarrollan.

2.2.8.3. *Seguimiento*

El seguimiento se refiere al proceso sistemático y continuo de recopilar, analizar y utilizar información para supervisar el progreso de un programa con el objetivo de cumplir sus objetivos y guiar las decisiones de gestión. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación, para determinar su funcionamiento, si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación (ONU, 2019).

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización, la evaluación se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación, además de mantener un control permanente de todas las actividades.

2.2.9. Empresa

La empresa compone el eslabón básico de la economía, por ende, es el lugar donde se desarrolla el proceso de producción de los bienes y la prestación de los servicios que demanda la sociedad (Calvajar, 2018). En base a la definición realizada por diferentes autores se citan las siguientes:

Según (Chiavenato, 2011) en su libro de *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial* menciona que la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. Además, se menciona que “es un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

Una empresa es una organización de personas que colaboran para cumplir objetivos con el propósito de obtener beneficios, se considera como una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica con fines de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la constitución continua de empresa por lo que se define como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios.

2.2.10. Gestión

La gestión es el logro de los objetivos establecidos por una entidad en particular en base en políticas y procedimientos establecidos por una empresa u organización en particular y se realizan diversas actividades para lograr esos objetivos. La gestión lleva a cabo muchas pasos y acciones que conducen al logro de un objetivo determinado (Veloz, 2017).

Son lineamientos de actividades, pronósticos, visiones, recursos y esfuerzos para alcanzar las metas alcanzables, la secuencia de acciones a realizar y el tiempo requerido para completar todo lo relacionado con cada parte en una consecución (Benavides, 2010).

2.2.11. Administración

La administración es el punto más importante dentro del sistema organizacional, pues es el subsistema principal, entrelaza a todos los demás, por lo tanto, es fundamental para el logro de los objetivos. Por tanto, también aumenta la productividad ya que mejora la eficiencia y eficacia tanto en las personas como de los procesos internos (Viteri, 2017).

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde entonces las personas comenzaron a formar grupos para lograr objetivos que no lograban alcanzar la coordinación de los esfuerzos individuales (Rosero, 2014).

En cuanto al hecho de un trabajo de administración, la calidad y la cantidad de este se puede apreciar, si es que las personas llegan a coordinar las múltiples objeciones y dejar de enfocarse en la calidad individual a cambio de un objetivo común, como cuando se emplean los sistemas de administración se desarrolla la tecnología, cuando se desarrollan las líneas de tiempo, la comunicación y otros instrumentos para el logro de los objetivos. Con la tecnología se puede ofrecer nuevas formas de entender las necesidades de problemas para mejorar la cantidad y la calidad de los resultados.

2.2.11.1. *Gestión administrativa*

La gestión administrativa es importante para las empresas hoteleras porque trabaja en la búsqueda del mejor aprovechamiento de los recursos, considerando que a través de estos recursos se integran, formulan, utilizan y producen mejoras y cambios positivos cuando se ejecutan de manera óptima. Es el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que las personas adquieren al mismo tiempo con experiencia y responsabilidad, en las distintas áreas de la empresa y así lograr el mayor objetivo (Viteri, 2017).

2.2.11.2. *Importancia de la gestión administrativa*

La gestión administrativa es conocida como una herramienta importante para una organización porque asegura el logro de las metas y objetivos futuros de la organización. Estos permitan conocer el funcionamiento de la empresa y sus distintas áreas funcionales, brindando un adecuado apoyo en la gestión. La gestión administrativa puede considerarse el núcleo interno de la organización en el lugar donde se desenvuelven y coordinan los programas, lo que a su vez facilitará la operatividad, eficiencia y la eficacia (Veloz, 2017).

La gestión administrativa es una característica sistemática porque lleva a cabo constantemente acciones encaminadas al logro de los objetivos mediante el desempeño de las clásicas funciones gerenciales en el proceso gerencial de planificación, organización, dirección y control. La innovación empresarial puede desempeñar un papel en dicha gestión, ya que se considera la mejor en el modelo de negocios, pero las propuestas comerciales en el mercado pueden cambiar la organización, innovar o producir para que sea más eficiente y factible, crea una mejor posición o un mercado completamente nuevo sin competidores (Amado, 2017).

2.2.12. Gestión hotelera

La gestión hotelera es una especialización que cubre la gestión hotelera, el alojamiento, la seguridad y la gestión en general. En otras palabras, todos los ajustes pueden ser realizados por el gerente del hotel. Su función principal es controlar y poner orden en todos los asuntos requeridos por estas organizaciones. La demanda de estas instituciones crece día a día, principalmente por el crecimiento del turismo, impulsado por la naturaleza, la aventura y la ecología, y hay mucho trabajo para generar conductores y puestos de trabajo (Euroinnova, 2022).

El adecuado desarrollo de las actividades en un hotel depende en muchas ocasiones de la supervisión y control de todos los aspectos que hacen funcionar al sistema de una forma óptima y correcta. Es aquí donde entra la gestión hotelera, una actividad que involucra la supervisión de las operaciones; siendo así la principal función del gerente del hotel, encargándose de administrar las operaciones, proporcionar información relativa acerca de los servicios en un entorno y lugar que permita proporcionar alojamiento a sus clientes (ECD, 2021).

Toda industria hotelera necesita saber la importancia de una buena gestión hotelera. El hotel tendrá una buena reputación por su alojamiento, modalidad, variedad de actividades humanas y lugares donde la gente se sienta cómodo. La demanda de lugares de interés depende de la zona turística en la que te encuentres. Es importante tener un hotel bien organizado y funcional en un lugar que mucha gente quiera visitar, por ejemplo, Galápagos, Baños de Tungurahua, las playas, oriente. También es importante cuidarse y organizar su hotel, aunque no sea el más turístico.

La gestión hotelera es muy importante ya que permite a hoteles llevar una buena gestión administrativa, de una manera más organizada y llevar un control adecuado de los servicios que ofrece el hotel, además está estudiando diferentes campos el cual incluye el área de marketing, que es una de las herramientas importantes para la empresa. Más que todo trata de lograr una gestión estable y segura, el cual permita que empresas hoteleras crezcan y mejoren su administración, así como su gestión en general.

2.2.13. Criterios para la creación de una estructura organizacional

Muchos de los problemas que enfrenta una organización en su estructura, transformación, modernización o mejoramiento administrativo se deben a la carencia de una metodología aplicativa acorde a la realidad de la organización, por eso se da la necesidad de constituir un seguimiento de manera ordenada y sistematizada de tal estructura, la cual debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- La organización debe investigarse de manera integral con el fin de analizar y comprender con claridad los componentes (personal, recursos: financieros, materiales y otros), para aquello el diagnóstico socio-empresarial será fundamental para determinar los problemas estructurales que motivan el diseño organizacional.
- Debe existir una visión del presente y del futuro coherente de la estructura y respetar las orientaciones establecidas por el órgano responsable, con el fin de que exista un reconocimiento de los hechos administrativos y se comprenda la realidad de la organización.
- Hay que considerar el orden analítico y tratar de señalar las etapas esenciales del proceso metodológico aplicado para el diagnóstico resaltado como muy necesario en el punto 4. Para lo cual existen muchos métodos, unos más sencillos o complejos que otros, sin embargo, para el caso de la presente investigación, se torna útil desde la experiencia adquirida fecha por el Lodge, construir una propuesta que resuma la propia dinámica y proyección de sostenibilidad del negocio.
- Debe detectarse y justificar la problemática captada en la organización en estudio de diagnóstico, con ello se identifican con mayor objetividad e incluso precisión, el origen y/o orígenes de los problemas estructurales de la organización.

2.2.14. Ecolodge

La presente investigación se da a conocer un proyecto de sostenibilidad y responsabilidad social empezando por el concepto ecolodge y manteniendo una ubicación asertiva que proyectan realidad combinan cultura, naturaleza, aventura y servicio en diseños estructurales de una infraestructura levantada en relación con todos los elementos propios del espacio territorial donde operan y alejándose del alojamiento hotelero racional.

El alojamiento hotelero inclinado a la sostenibilidad ubicado en áreas naturales protegidas persigue disminuir el impacto ambiental manteniendo normas de construcción como también en sus operaciones las mismas que se encuentra en el hábitat ecológicas y comunidades indígenas que por lo tanto mantienen la obligación de mantenerlas y salvaguardarlas. Dichas instalaciones deben mantener estándares de calidad y confort adecuado para sus huéspedes nacionales o extranjeros dando a conocer la naturaleza de nuestro territorio (Bassotti & Zapata, 2013).

Kapawi se encuentra dentro de esta idea y concepto donde es atractivo para diferentes turistas siendo las personas más frecuentes entre 40 y 70 años originarios de EE. UU tomando en cuentan de porcentaje un 40%. Kapawi cuenta con veinte habitaciones construidas sobre pilotes a orillas de una laguna con abundante vegetación y aves. Están hechas con materiales de la zona (madera, lianas y hojas de palma) y respetan las formas tradicionales de construcción de la cultura achuar

(de forma elíptica). Los costes que representan la visita son de 1259 USD por 4 noches, al que se debe añadir el transporte (307 USD) y la entrada a la comunidad achuar (USD 35 por persona + 2,50 por persona por noche).

Los lugares Ecolodge mantienen una actividad básica de negocio y servicios. Los mismos son adaptaciones y variaciones de tipologías en donde existen diferentes temáticas y una variedad de destinos como lo señala (Bassotti & Zapata, 2013, pág. 7), a continuación, se presentan diferentes características y principios de Ecolodge:

Tabla 1-2: Características y principios de la Ecolodge

COMPONENTES	ALCANCES	PRINCIPIOS
Alojamiento	Unidades (cabañas o edificaciones diversas) de 1 o varias habitaciones distribuidas por el espacio del Ecolodge	Contratación de mano de obra local para la construcción del Ecolodge. El personal del ecolodge debe pertenecer a la comunidad local. Las “amenities” (servicios, instalaciones, mobiliario y decoraciones) de las habitaciones deben ser biodegradables y locales. Uso de materiales locales para el mobiliario, decoración y camas.
Gastronomía: Alimentos y bebidas	Restaurante. Bar según el perfil de actividad y el destino. Los refrigerios o snacks dependerán de la situación particular de cada Ecolodge (ubicación, servicios, etc.). Servicio de catering adaptable para la realización de las actividades del Lodge.	La oferta gastronómica del ecolodge debe basarse en productos locales. Recetas tradicionales del destino. Atención por parte de comunidad local.
Actividades comunes y recreativas	Lobby para la recepción de huéspedes con espacio adecuado al tipo de actividad. Salas de reuniones para presentaciones de interpretación de la naturaleza y cultura del destino.	Amenities de áreas comunes, baños y decoración deben ser locales y biodegradables si fuera el caso. Políticas visibles de gestión sostenible de agua, energía y desechos. Inclusión social y comunitaria a través de oferta de productos locales en tienda de souvenirs.

	<p>En caso de haber piscina, deberá estar integrada en el entorno.</p> <p>Espacios comerciales de artesanías locales o para proveedores locales de la comunidad.</p> <p>Espacios de entretenimiento, lectura enfocada en naturaleza y cultura, espacios de relax si fuera adecuado, etc.</p>	<p>Espacios de entretenimiento, lectura enfocada en naturaleza y cultura locales.</p>
Actividades especializadas	<p>Uso de guías locales, nativos, para las actividades específicas de interpretación de la naturaleza, cultura y demás relacionadas con el habitat.</p>	<p>Uso de guías locales, nativos, para las actividades específicas de interpretación.</p>

Fuente: (GetFile.aspx, 2013).

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

El desarrollo sostenible o sostenibilidad pretende concienciar a la población en cuanto al uso de recursos para satisfacer necesidades presentes sin comprometer a generaciones futuras (Scoones 2007).

2.2.14.1. *Desarrollo local*

Desde el año 1940 las intervenciones básicas propuestas por la UNESCO tenían como objetivo era ayudar a los países de menor desarrollo a despegar del retraso económico y social en que se encontraban; fue entonces cuando se planteó la necesidad de promover el desarrollo en espacios territorialmente definidos (Linares & Morales, 2014, pág. 453). Se define un tipo de desarrollo denominado comunitario, al esfuerzo organizado para mejorar las condiciones de vida de una comunidad y la capacidad de integración comunitaria y autodirección, la referencia a la comunidad está en relación con un territorio específico dentro del cual participan los actores locales para la construcción y promoción de su propio desarrollo (pág. 454).

Por su parte (ECD, 2021), plantean que con el enfoque del desarrollo local las autoridades del territorio también deben asumir la importante tarea de dirigir la gestión sostenible de la zona, para lo cual han de convertir a la población residente en protagonista de su propio desarrollo, con la creación de un amplio sentido de pertenencia, y el fomento de la participación ciudadana real en la definición y cumplimiento de acciones que permitan ubicar al territorio en la nueva concepción del desarrollo local sostenible (pág. 455).

2.2.14.2. *Desarrollo sostenible*

“El desarrollo sostenible o sostenibilidad busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras” (Linares & Morales, 2014). La relación y necesaria articulación entre crecimiento económico y conservación del medio ambiente pasa a ocupar espacios crecientes en los debates internacionales, en especial cuando se trata de las relaciones entre países desarrollados y en desarrollo, agregando una dimensión nueva al concepto y a los propósitos del desarrollo, sea económico o social (pág. 455).

De esta forma el crecimiento económico y la protección ambiental quedan interrelacionadas de modo que la calidad de vida se basa en satisfacer las necesidades humanas básicas sin causar destrucción en el medio ambiente del cual depende toda la vida. Para lograr el desarrollo sostenible es importante entender los siguientes puntos:

- Que sean cubiertas sus necesidades básicas y les sean proporcionadas oportunidades para concretar sus aspiraciones a una vida mejor.
- La promoción de valores que mantengan los patrones de consumo dentro de los límites de las posibilidades económicas y que todos puedan aspirar a ellos de manera razonable.
- Que haya crecimiento económico en regiones en las cuales tales necesidades no son atendidas.
- Que el índice de destrucción de los recursos no renovables mantenga el máximo de opciones futuras posibles.
- La conservación de las especies animales y vegetales.
- Mantener la integridad global del ecosistema.
- Retomar políticas internacionales que busquen el crecimiento, el comercio y la inversión.

2.2.14.3. *Desarrollo turismo sostenible*

El turismo sostenible persigue desarrollar su actividad generando un impacto mínimo sobre el medioambiente. La clave principal es que la explotación de un recurso sea por debajo del límite de renovación de este. Es decir, se trata de fomentar un turismo respetuoso con el ecosistema, con mínimo impacto sobre el medioambiente y la cultura local. Además, el aspecto económico busca la generación de empleo e ingresos de la población autóctona (BBVA, 2018). Turismo sostenible es el enfoque positivo destinado para reducir las tensiones creadas por las complejas interacciones entre la industria del turismo, los visitantes, el medio ambiente y las comunidades que son destino o paraje de los turistas, se busca viabilidad en el largo plazo y la calidad de sus recursos (Linares & Morales, 2014).

El turismo, en los últimos tiempos, ha sido una de las actividades con mayor crecimiento en el mundo, pues no existen fronteras frente a las nuevas preferencias de los viajeros (Carpentier, 2014). El turismo sostenible es un tipo de turismo alternativo que es una herramienta del mercado que apoya potencialmente a los servicios de la biodiversidad velando por un balance económico, socio-cultural y ambiental que responden a los tres pilares de la sostenibilidad turística. Dentro del pilar económico, se destaca que la industria turística es un negocio en el cual su objetivo es tener una rentabilidad y el porcentaje de esta depende de los intereses de los inversionistas (Pérez De Las Heras, 2008).

La aplicación del turismo sostenible en Latinoamérica es escasa debido a que se involucran factores como: la cultura y normas sociales y políticas que varían en comparación con el mundo desarrollado, además de destacar la falta de conocimiento de los conceptos específicos del turismo sostenible. En el caso de Ecuador, el cual ha basado su desarrollo en la explotación y exportación de unos pocos productos agrícolas, se debe caminar una estrecha línea desde la conservación ambiental y satisfacción de necesidades; hacia una satisfacción de necesidades de una forma responsable, en donde es primordial coordinar políticas en diferentes sectores para lograr un turismo sostenible. Por lo cual, se han implementado en el país principios básicos de gestión ambiental y políticas básicas ambientales, que serán una línea de partida para que el país pueda llegar a promover un turismo sostenible (Chavez, 2005). “El tipo de turismo alternativo que mayor cumplimiento tiene referente a las políticas y normas de sostenibilidad, es el ecoturismo” (Rainforest, 2008).

El ecoturismo es el sector turístico que mayor contacto tiene con el medio natural, por lo cual es considerada una buena herramienta de educación ambiental siempre y cuando cumpla con ser: sostenible ambientalmente, viable económicamente y aceptable socialmente (Pérez de las Heras 2008). No todos los viajes en la naturaleza son considerados ecoturismo. En el ecoturismo cada actividad debe seguir los siguientes principios: minimizar impactos ambientales y sociales, concientizar el respeto por el ambiente y la cultura, ofrecer experiencias positivas para los visitantes y los anfitriones, ofrecer beneficios financieros directos para la conservación y para la población local y fomentar la participación adecuada de la misma (Vanegas, 2006).

A los viajeros interesados por el ecoturismo, se los denomina eco-turistas, los cuales pueden ser clasificados en verdaderos (hard) o casuales (soft) dependiendo de las motivaciones del viaje, el nivel de interés por la naturaleza y el nivel de dedicación física que posean. Los eco-turistas verdaderos exigen las mejores experiencias de vida silvestre y la máxima interpretación de los lugares visitados, mientras que los eco-turistas casuales buscan entretenerse y no les interesan las explicaciones interpretativas detalladas o profundas (Sandoval, 2006).

Para la ejecución correcta del ecoturismo, se requiere de la intervención del gobierno nacional y los gobiernos seccionales mediante el planteamiento de políticas claras y concisas evitando así, caer en un turismo degenerativo de masas. En el Ecuador, las leyes y normas que regulan el ecoturismo son: la Ley de Turismo, las Normas de las Actividades Turísticas y el Reglamento de Ecoturismo, si bien es cierto que en el Ecuador se evidencian aspectos positivos para el ecoturismo como: el surgimiento de un nuevo segmento de mercado, incremento de convenios entre compañías turísticas, incremento del marketing virtual y una fuerte demanda y posicionamiento del mercado; se evidencia también la falta de conocimiento y entrenamiento respecto al tema de los grupos implicados (Llagsha, 2021).

Los elementos de la producción económica del ecoturismo están constituidos por: materia prima, instrumentos y medios operativos y el recurso humano; los cuales deben incorporar la participación de la comunidad local. Como materia prima se consideran los atractivos y recursos naturales y culturales. Como medios operativos están considerados los establecimientos hoteleros y de restauración (Sandoval, 2006). Los proyectos eco-turistas producen costos y beneficios para una gama de partes interesadas. Por lo que se explica que la creación de un ecolodge en una determinada región produciría beneficios para un grupo de individuos. Existen 2 clasificaciones en cuanto a ecolodge, según sus instalaciones y según su finalidad. Según sus instalaciones hay 5 tipos de ecolodge:

- Model ecolodge o ecolodge modelo.
- Ecoresorts.
- Rural ecolodges o ecolodge rural.
- Community based ecolodges o ecolodge comunitario
- Nature Lodge and camp.

Dentro del país este último tipo de ecolodge es el que destaca, el cual es un pequeño Lodge ubicado en áreas naturales que fue diseñado en primera instancia para otro tipo de propósito. La mayoría de estos, fueron adaptados y acomodados para convertirse en ecolodge, por lo que pueden presentar limitaciones en cuanto a servicios (Worldwide Ecolodges 2000). Según su finalidad existen 4 categorías de ecolodge:

- Dedicated ecolodge o ecolodge especializado
- Scientific ecolodge o ecolodge científico
- Agri-ecolodge
- Casual ecolodge o ecolodge casual.

En Ecuador el ecolodge casual es el tipo de establecimiento hotelero ecológico que prevalece, el cual es un ecolodge que usualmente está ubicado en áreas de fácil acceso y está orientado a ecoturistas casuales que buscan la tranquilidad y la relajación (Osland & Robert, 2004). Según las normativas vigentes del Ecuador para la clasificación de establecimientos, los ecolodge se encontrarían dentro de la categoría especial de "empresa de ecoturismo" como "hostería ecológica", la cual se determinará sobre la base de un proceso de certificación de sostenibilidad (CAPTUR 2012). El reto para los ecolodge del país se basa en el cumplimiento de crear el mínimo impacto ambiental posible mientras se logra el confort adecuado de las diferentes expectativas y necesidades de los potenciales visitantes (Pérez De Las Heras, 2008).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

3.1.1. *Cualitativo*

La investigación cualitativa ayuda a identificar diferentes comportamientos y actitudes que tienen los sujetos de investigación en una entrevista (Pilco & Ruiz, 2015, pág. 27). Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo ya que el diagnóstico aplicado en las entrevistas al Sr. Juan Carlos García coordinador nacional del proyecto Kapawi Ecolodge, permitió determinar criterios en base a los resultados obtenidos, estos puntos de vista se utilizaron para elaborar de manera óptima el diseño organizacional de la empresa turística.

3.1.2. *Cuantitativo*

El método de investigación cuantitativo está orientada a la medición realizada sobre variables y al análisis numérico de la información obtenida (Hernández, 2014, pág. 14). Se utilizó este método, ya que utilizó la encuesta realizada a los empleados del hotel como técnica de recolección de datos a partir de la cual se obtuvo información porcentual, que fueron examinados como valores numéricos para evaluar el diseño organizacional actual y con ello se lograron definir las mejoras o cambios que se realizaron en el presente trabajo de integración curricular.

3.2. Nivel de la investigación

3.2.1. *Descriptivo*

El nivel descriptivo permite especificar las propiedades, características, y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Abreu, 2012, pág. 6). Se requirió información del área que se analizó, con esto se pudo formular las preguntas consideradas como necesarias para la obtención de datos que permitieron conocer datos importantes de todo el personal que labora en la empresa hotelera.

Esta investigación analizó diversos aspectos tras la obtención de datos, porque se analizaron y se describieron las características del funcionamiento de la empresa y del sector donde se desenvuelve, en este trabajo se detallaron los elementos que se debe tener en consideración para

estructurar un correcto diseño organizacional mismo que estableció parámetros administrativos, de mercado y de planeación estratégica para su posterior aplicación.

3.3. Diseño de la investigación

3.3.1. *Según la manipulación de la variable independiente*

3.3.1.1. *No experimental*

Dado que no hay manipulación directa de variables y está al ser una investigación de comportamiento, este es un diseño que no es de prueba (Hernández, 2014, pág. 152). Esta investigación se basó en la observación de los fenómenos tal y como se desenvuelven en su contexto natural, es decir, se analizó como se desenvuelve la cadena hotelera en la actualidad, información que es útil para el correcto desarrollo de esta investigación.

3.3.2. *Según las intervenciones en el trabajo de campo*

3.3.2.1. *Transversal*

Se define que un diseño transversal es un estudio en el que los datos se agregan en un solo punto en el tiempo, incluso cuando el estudio se realiza en diferentes grupos o sujetos (Hernández, 2014, pág. 152). Este trabajo de integración curricular se basó en un diseño transversal debido a que la intervención en el trabajo de campo, con respecto al estudio y evaluación se realizó por una sola vez al momento de aplicar las encuestas y las entrevistas, por lo que fue suficiente información para conocer el comportamiento del público en particular frente a una marca, durante el tiempo establecido.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. *Investigación documental*

La investigación documental es un proceso sistemático de búsqueda, selección, lectura, registros, organización, descripción, análisis e interpretación de datos extraídos de fuentes documentales, existentes en torno a un problema, con fin de encontrar respuestas e interrogaciones planteadas en cualquier área del conocimiento humano (Nava, 2001, pág. 73).

La información obtenida de los repositorios de universidades, revistas científicas, libros digitales y otros documentos permitieron comprender de mejor forma el contenido, estructura y modelo del diseño organizacional que se debe aplicar en la organización, por lo que las fuentes mencionadas establecieron los lineamientos y directrices necesarios para el desarrollo del diseño organizacional de la empresa turística analizando y evaluando la realidad, necesidades y oportunidades de mejora que la organización posee.

3.4.2. Investigación de campo

El trabajo de campo nos permite discernir un estudio sistemático de las realidades actuales de la gestión organizacional a través de la observación, la entrevista, la encuesta y la investigación. Ayudando a identificar cuáles serán los pro y contras del trabajo de estudio proporcionando la información necesaria para la elaboración de la propuesta (Alcides, 2015, pág. 60).

Esta investigación se desarrolló bajo el trabajo de campo debido a la necesidad de aplicar las encuestas y la entrevista al coordinador de la empresa hotelera y a sus empleados, por lo que los empleados de la organización serán quienes suministrarán la información para el desarrollo del diseño organizacional apegado a las necesidades de la empresa.

3.5. Población y planificación, selección y cálculo de la muestra

El presente trabajo de integración curricular tuvo como finalidad realizar el diseño organizacional para la empresa turística hotelera, por lo que la población que se abarcó para el desarrollo de la investigación correspondió a un total de 18 trabajadores, los cuales integran el área administrativa y operacional.

3.5.1. Población

La población que se tomó en cuenta para este trabajo de investigación fue el número total de empleados que laboran en la empresa turística hotelera, siendo un total de 18 trabajadores, a continuación, se detalla el nombre y cargo del colaborador.

Tabla 1-3: Nomina de los empleados

NÓMINA DE EMPLEADOS			
N°	Nombres	Título	Cargo
1	Pascual Saant	Bachiller	Administrador
2	Mario Orozco	Bachiller	Coordinador de vuelos
3	Ángel Mukucham	Bachiller	Camarero
4	Edgar Santi	Bachiller	Camarero
5	Cristóbal Mukucham	Bachiller	Bar ténder
6	Margot Senkuan	Bachiller	Bar ténder
7	Gerónimo Etsa	Bachiller	Chef
8	Alex Vargas	Bachiller	Cocinero
9	Jhony Tsakin	Bachiller	Cocinero
10	Josué Vargas	Bachiller	Motorista
11	Carlos Kiakua	Bachiller	Guía nativo
12	Simón Santi	Bachiller	Guía nativo
13	Ramiro Vargas	Bachiller	Guía nativo
14	Tito Mukucham	Primaria	Personal de mantenimiento
15	Manuel Antik	Bachiller	Personal de mantenimiento
16	Eddy Antik	Bachiller	Personal de mantenimiento
17	Klever Washikiat	Bachiller	Carpintero
18	Esteban Wampuch	Bachiller	Carpintero

Fuente: Kapawi Ecolodge, 2021

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

3.5.2. Muestra

Al no existir una población extensa para obtener el cálculo de la muestra se procedió a trabajar con el total de los empleados de la empresa hotelera para la aplicación de las encuestas, que es de un total de 18 colaboradores, además para el desarrollo de la entrevista se tomó en cuenta al Sr. Juan Carlos García coordinador nacional del proyecto Kapawi Ecolodge, la cual se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 2-3: Personal Administrativo y Operacional por ocupación

Personal Administrativo y operacional		
N°	Ocupación	Cantidad
1	Administrador encargado	1
2	Coordinador de vuelos	1
3	Camarero	2
4	Bar ténder	2
5	Chef	1
6	Cocinero personal	2
7	Motoristas	1
8	Guías nativos	3
9	Personal de mantenimiento	3
10	Carpintero	2
Total		18

Fuente: Kapawi Ecolodge, 2021

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Método inductivo

El método inductivo según (García Dhligo, 2016, pág. 67), se analizan en cada uno de ellos los mínimos detalles y se va ascendiendo en el análisis hasta llegar a establecer, siendo una estrategia de razonamiento basado en la inducción, por ejemplo, se observan premisas particulares para obtener conclusiones generales.

Se utilizó este método al momento de registrar cada una de las situaciones que se presentaban en el hotel los cuales posteriormente fueron analizados, de lo cual se logró emitir juicios y criterios mismos que permitieron desarrollar en gran manera el trabajo de investigación.

3.6.2. Método deductivo

Este enfoque comienza con principios generales de equidad que se pueden aplicar a cualquier situación particular. Un proceso deductivo es válido si su premisa nos permite confiar en él como una base confiable para sacar conclusiones (Muñoz, 2016, pág. 77). El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base a una premisa, es decir que este método permite obtener conclusiones lógicas y validas de acuerdo con la observación y análisis, se tomará como referencia trabajos enfocados en el diseño organizacional aplicado a otras organizaciones de manera que facilite la comprensión de cada tema específico presentado en el marco teórico para mejorar lo concerniente a este trabajo de investigación.

3.6.3. Técnica

3.6.3.1. Entrevista

Por otro lado, la entrevista es una técnica que trata de comprender la realidad desde el punto de vista del interlocutor a través del diálogo. Como técnica de investigación cualitativa, pretende obtener una descripción del mundo de los encuestados, es decir, su entorno, visión, comprensión y significado (Muñoz, 2016, págs. 192-193). En este caso, la entrevista fue dirigida al Sr. Juan Carlos García coordinador nacional del nuevo proyecto Kapawi Ecolodge de la empresa turística hotelera, para verificar el servicio que brinda, las necesidades de los colaboradores y de la organización, y demás información que permitió continuar con el desarrollo del diseño organizacional de la empresa.

3.6.3.2. *Encuesta*

La encuesta se basa en un modelo de investigación general de técnicas de recolección de datos o información, es decir, las entrevistas no influyen en el uso de datos observacionales y otros secundarios (Muñoz, 2016, pág. 192). Esta técnica permitió obtener la información necesaria para respaldar el trabajo de investigación y brindar a la empresa retroalimentación sobre la gestión a lo largo de los años. En este caso, la encuesta estuvo dirigida a los empleados del hotel de forma que así se logró comprender el problema de investigación, con lo cual el diseño organizacional a desarrollar contemplará todos los aspectos que debe mejorar la empresa si desea alcanzar mayor reconocimiento en el sector.

3.6.4. *Instrumentos*

Los instrumentos que se utilizó para el trabajo de titulación son los siguientes:

- **Encuesta:** Un banco de preguntas escritas que fueron aplicadas a los empleados del hotel por lo que esta herramienta permitió recabar datos que facilitaron el desarrollo del trabajo de investigación
- **Guía de entrevista:** Un banco de preguntas escritas que fueron aplicados al Coordinador del hotel, misma que fue elaborada para el levantamiento de la información y la identificación de los procesos.

Toda la información e indicaciones que se realizaron fueron registradas en hojas narrativas a manera de apuntes, a fin de que sirvieron como guía para la elaboración de la estructura organizacional y para su análisis respectivo.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para complementar y entender el problema persistente en el complejo turístico Kapawi es importante realizar una encuesta y un entrevista a los miembros de la organización para entender cómo es su funcionamiento de manera interna, por tal motivo la entrevista o la parte medular de la investigación desde donde surgen las dudas e inquietudes para saber que preguntas se deben plantear en la encuesta dirigida a los empleados, fue realizada al Coordinador Nacional del Hotel Kapawi Ecolodge, el banco de preguntas consta de 13 preguntas abiertas en las cuales el entrevistado es libre de responder y puede hacer uso de un número amplio de palabras para poder llevar a cabo la presente investigación.

4.1. Resultado de la Entrevista: Coordinador Nacional del Hotel Kapawi Ecolodge

Nombre: Juan Carlos García

Fecha de la entrevista: junio 26, 2022

1. ¿Qué tiempo desempeña sus funciones en el hotel Kapawi ecolodge?

Como Coordinador General, desde abril del 2018.

2. ¿Cuál es la temporada en la que más turistas ingresan al hotel Kapawi Ecolodge?

julio y agosto, cuando coincide con las vacaciones.

3. ¿Cuál es la capacidad Total de Alojamiento con la que cuenta el hotel Kapawi Ecolodge?

10 cabañas con un máximo de 26 camas, más 2 habitaciones adicionales para tour leaders.

4. ¿Cómo visualiza usted a la empresa hotelera Kapawi Ecolodge a cinco años plazo?

Como una empresa establecida, de propiedad comunitaria, y con un flujo de 1,000 visitantes anuales.

5. ¿Están por escrito las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo?

Para ciertas áreas, para otras todavía en revisión.

6. ¿Están elaborados por escrito los contratos de trabajo?

No todavía

7. ¿Se le proporciona algún tipo de capacitación al personal de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge?

Si, en aspectos de atención al cliente en las áreas de cocina, housekeeping, comedor, bar.

8. ¿Qué acciones realiza para mejorar el servicio al cliente del hotel Kapawi Ecolodge?

Desarrollo de manuales operativos y coordinación con los administradores del Lodge para mejorar los servicios, adicionalmente a capacitaciones dentro del plan de trabajo y presupuestos disponibles.

9. ¿Cuál cree usted que son las fortalezas y debilidades que tiene el hotel Kapawi?

Fortalezas:

100% de propiedad comunitaria.

Experiencia de 26 años desde que inició operaciones.

Involucramiento local en todos los aspectos de la operación.

Cuenta con una reserva y zona de turismo de más de 3,000 hectáreas.

Debilidades:

Falta de participación de la mujer.

Falta de mano de obra calificada local (plomeros, electricistas, mecánicos).

Falta de capacidad en inglés del personal local.

Falta de un sistema de gestión de residuos no reciclables.

10. ¿Cuál cree usted que son las oportunidades y amenazas que actualmente tiene el hotel Kapawi?

Oportunidades:

Captar nuevos mercados internacionales.

Desarrollar nuevos productos.

Desarrollar convenios y acuerdos de cooperación con entidades de apoyo.

Amenazas:

Amenazas externas al bosque, como la explotación de balsa.

Uso excesivo de peque peques en los ríos, lo cual contamina el agua.

Amenazas externas a la preservación de la cultura.

12. ¿Considera usted importante la creación de un diseño organizacional para el hotel Kapawi Ecolodge?

Por supuesto, paralelo a la constitución de una nueva empresa comunitaria.

13. ¿Considera usted que la gestión administrativa que se ejecuta dentro del hotel es la adecuada?

Si, y se tiene claro que hay que mejorar a futuro en la capacidad local en temas financieros y contables.

4.1.1. *Análisis de la entrevista general*

Bajo la perspectiva del coordinador general se pudo detectar que en los planes del complejo esta constituir una nueva empresa comunitaria que se dedique a la misma actividad por lo que resulta importante que el actual Lodge cuente con un diseño organizacional que le permita administrar de manera eficiente sus recursos, con lo cual el proyecto que se espera crear pueda tener rentabilidad y mejor gestión que en el complejo turístico actual. El complejo es rentable gracias al medio en el que se encuentra, al entorno que lo rodea es decir a la diversidad de Flora y fauna que los turistas al visitar Kapawi pueden disfrutar el principal problema y lo que se busca mejorar en el complejo radica en la falta de competencias de sus empleados los cuales en su mayoría son miembros de la misma localidad un factor que es importante para generar ingresos en la comunidad pero también es imprescindible que se brinde una adecuada capacitación al personal para poder suplir los inconvenientes que se tienen en la actualidad, principalmente con el idioma puesto que los turistas que visitan Kapawi mayormente no hablan español por lo que dentro de la propuesta se plantea en el manual de funciones que el recepcionista y el guía turístico deben hablar inglés fluido o en otro escenario instruir a las personas que desempeñan estas funciones en el idioma para mejorar el servicio brindado actualmente.

4.2. *Resultados de la Encuesta: Personal del Hotel Kapawi Ecolodge*

Para identificar cómo funciona el Hotel Kapawi es importante conocer las características y competencias del personal que labora en la institución de manera que esta información sirva como base para establecer los lineamientos y directrices a seguir en el Diseño Organizacional propuesto del presente trabajo de investigación, en el caso de los empleados fue necesario recurrir a la técnica de la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario con 18 preguntas cerradas de manera de que su comprensión sea sencilla y que facilite su tabulación y gráfico.

4.2.1. Desglose de los datos generales del personal administrativo y operativo

4.2.1.1. Seleccione su género

Tabla 1-4: Género

Ítems	Frecuencia	%
Masculino	17	94%
Femenino	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

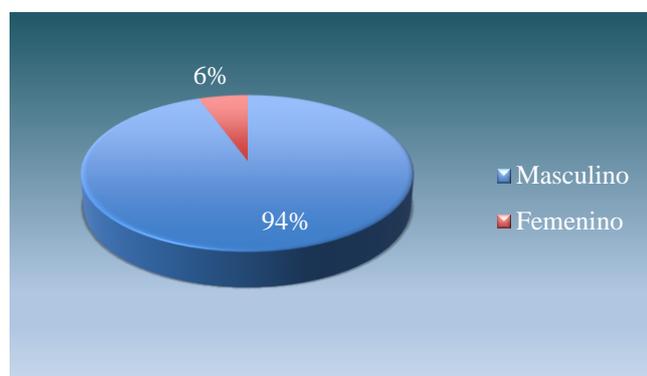


Ilustración 1-4: Género

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En esta empresa hotelera se observa que el 94% de los trabajadores son hombres mientras que el 6% son mujeres, estos valores indican que se prioriza la contratación masculina por diversos factores denegando la participación de las mujeres debido a que manejan un criterio en el cual mencionan que los hombres son más capaces de ocupar determinadas responsabilidades, en este trabajo se busca fomentar la inclusión de género evaluando y preparando escenarios para afrontar los obstáculos que se presentan en la actualidad para las mujeres. La desigualdad de género es un problema estructural presente en todas las organizaciones, por lo que hoy en día se deben unir fuerzas para promover acciones que favorezcan la equidad debido a que el talento y las competencias de las personas no se miden por su condición de hombre o mujer sino por su capacidad de intelecto.

4.2.1.2. Seleccione su rango de edad

Tabla 2-4: Rango de edad

Ítems	Frecuencia	%
18 – 25 años	5	28%
26 – 33 años	4	22%
34 – 41 años	5	28%
42 – 49 años	2	11%
Más de 49 años	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

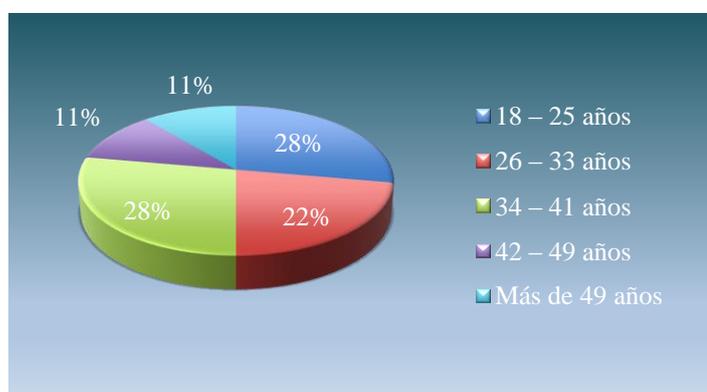


Ilustración 2-4: Rango de edad

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En el hotel el 56% de los empleados tienen un rango de edad de entre 18 a 25 años (28%) y de 34 a 41 años (28%), mientras que el 22% de los empleados tienen una edad promedio de 42 a 49 años, a diferencia del 11% de los empleados que poseen más de 42 años, es importante que el hotel entienda que el mejor resultado para obtener conocimiento y fuerza y para tener una respuesta positiva en el desarrollo organizacional debe optar por contratar desde jóvenes hasta veteranos trabajadores, en este caso los jóvenes indígenas del sector deben ser quienes ocupen las plazas de empleados, mientras que los adultos entre mestizos e indígenas deben ser quienes ocupen los mandos medios y directivos siempre que se apoyen para mejorar y adquirir nuevos conocimientos. Normalmente las empresas basan su capacidad de contratación tomando en cuenta la especialidad, sexo y principalmente la edad, esta última variable implica el grado en el que las personas poseen un nivel de experiencia los cuales los califican como profesionales con conocimientos y estilos.

4.2.1.3. Nivel de instrucción académica

Tabla 3-4: Instrucción académica

Ítems	Frecuencia	%
Primaria	7	39%
Secundaria	11	61%
Superior	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

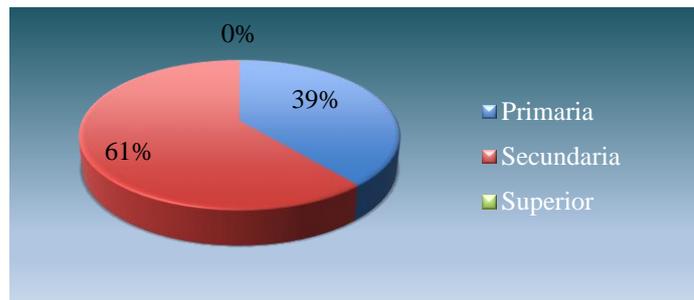


Ilustración 3-4: Instrucción académica

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En el hotel el 61% de los trabajadores solo cuentan con el título de bachiller, mientras que el 39% de los empleados solo lograron culminar la primaria, esto se debe a que varios indígenas del sector ocupan puestos que no requieren mucha experiencia y por la localización del hotel y de su domicilio no se les ha exigido un mayor nivel de estudios, pero con este proyecto se busca que las personas que viven en este lugar y quienes son los beneficiarios directos sean quienes velen por el desarrollo de esta organización siempre que se les dicten las pautas correctas. El nivel de instrucción de una persona indica el grado o nivel de estudios más elevados alcanzados o en curso, desde el punto de vista de la sociedad entre los requisitos principales para ocupar un puesto de trabajo y dependiendo de la complejidad se mencionan desde bachilleres hasta títulos de cuarto nivel.

4.2.1.4. Cargo del encuestado

Tabla 4-4: Cargo del personal

Ítems	Frecuencia	%
Administrador encargado	1	6%
Coordinador de vuelos	1	6%
Housekeeping	1	6%
Camarero	1	6%
Bar ténder	2	11%
Chef	1	6%
Cocinero personal	2	11%
Motorista	1	6%
Guía Nativo	3	17%
Personal de mantenimiento	3	17%
Carpintero	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

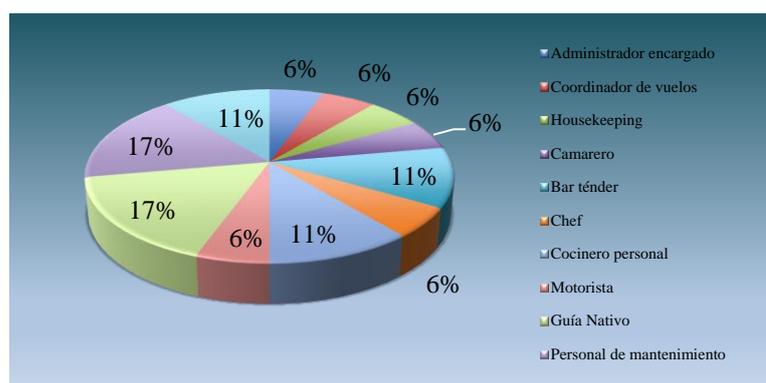


Ilustración 4-4: Cargo del personal

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En el hotel el 17% de los empleados ocupa un puesto de guía y de personal de mantenimiento, el 11% de los trabajadores tienen un cargo de Bar tender, cocineros y carpinteros, finalmente el 6% de los colaboradores son jefes de área, es importante que en este trabajo de investigación se realice un manual de perfil de puestos debido a que el hotel no cuenta con uno en la actualidad, mismo que los beneficiaría para conocer a detalle sus funciones y responsabilidades. El nivel de instrucción de una persona indica el grado o nivel de estudios más elevados alcanzados o en curso, desde el punto de vista de la sociedad entre los requisitos principales para ocupar un puesto de trabajo y dependiendo de la complejidad se mencionan desde bachilleres hasta títulos de cuarto nivel.

4.2.2. Desglose de preguntas para el personal administrativo y operativo

4.2.2.1. Pregunta 1

¿Cómo planifica la actividad turística la empresa hotelera Kapawi Ecolodge?

Tabla 5-4: Planificación de las actividades turísticas

Ítems	Frecuencia	%
Empíricamente	3	17%
A través de una Planeación Estratégica	2	11%
Por presupuestos	0	0%
Por productos y servicios	10	56%
Ninguna	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

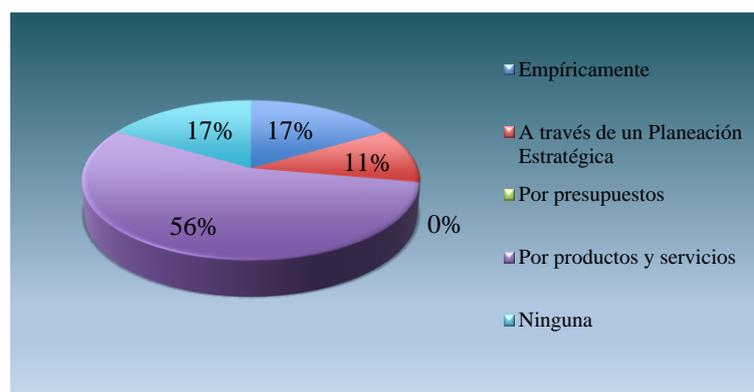


Ilustración 5-4: Planificación de las actividades turísticas

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

El 56% de los trabajadores encuestados mencionaron que la planificación se realiza en función de los productos y servicios que oferta el hotel, mientras que el 17% realizan la planificación de manera empírica o a veces hasta sin ningún conocimiento previo, finalmente el 11% indican que utilizan una planeación estratégica, dentro de este trabajo de investigación se expondrán los lineamientos necesarios de planificación. La planificación de las actividades turísticas es un proceso basado en estudios, investigaciones y análisis, que busca optimizar la contribución del turismo al bienestar social y a la conservación ambiental.

4.2.2.2. Pregunta 2

¿Quién toma las decisiones en la empresa hotelera Kapawi Ecolodge?

Tabla 6-4: Toma de decisiones de la empresa

Ítems	Frecuencia	%
Las comunidades	15	83%
El Coordinador Nacional	2	11%
Gerente/Administrador	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

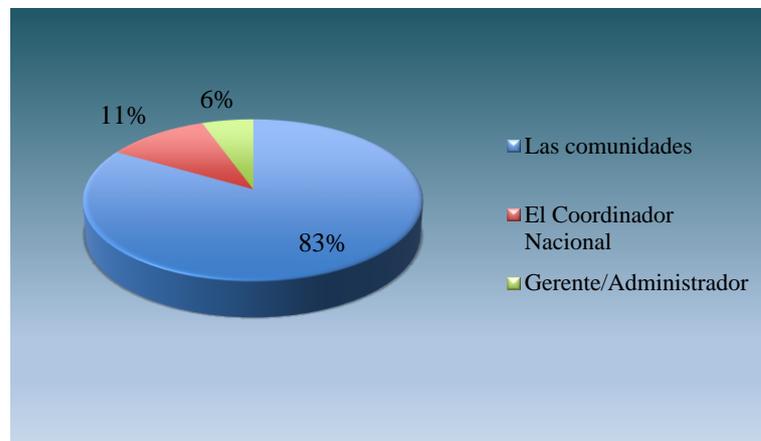


Ilustración 6-4: Toma de decisiones de la empresa

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En el caso del hotel la toma de decisiones recae en las comunidades con un 83% de participación, mientras que el coordinador nacional toma decisiones con un 11% de participación y finalmente el gerente asume este rol con una participación del 6%, por lo que es importante centralizar la toma de decisiones en una persona, mientras que el resto puede sugerir, votar o apoyar pero es importante que una sola persona sea quien decida sobre la marcha del hotel en función de la participación de los colaboradores, se entiende como toma de decisiones al proceso que atraviesan las personas cuando deben elegir entre distintas opciones, diariamente cada individuo está presente ante situaciones en las que debe optar por algo y esa decisión no siempre resulta simple.

4.2.2.3. Pregunta 3

¿Conoce usted la misión, visión y los valores corporativos establecidos por parte de la empresa?

Tabla 7-4: Conoce la filosofía de la empresa

Ítems	Frecuencia	%
Sí	4	22%
No	14	78%
Total	18	1

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

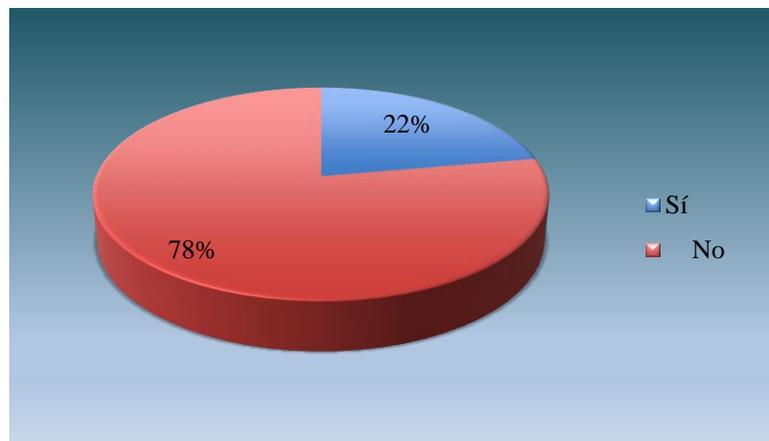


Ilustración 7-4: Conoce la filosofía de la empresa

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

De los empleados que trabajan en el hotel el 78% menciona que no conoce sobre la filosofía organizacional mientras que solo el 22% afirma si conocerlo, esto se debe principalmente a la falta de inducción del hotel hacia sus empleados, por lo que es importante evaluar y establecer acciones para mejorar este parámetro, la filosofía organizacional es un elemento de gran importancia para las organizaciones en general, ya que define los objetivos a cumplir y sus principios, lo que a su vez permite su desarrollo y competitividad.

4.2.2.4. Pregunta 4

¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?

Tabla 8-4: Conoce algún organigrama estructural

Ítems	Frecuencia	%
Sí	2	11%
No	16	89%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

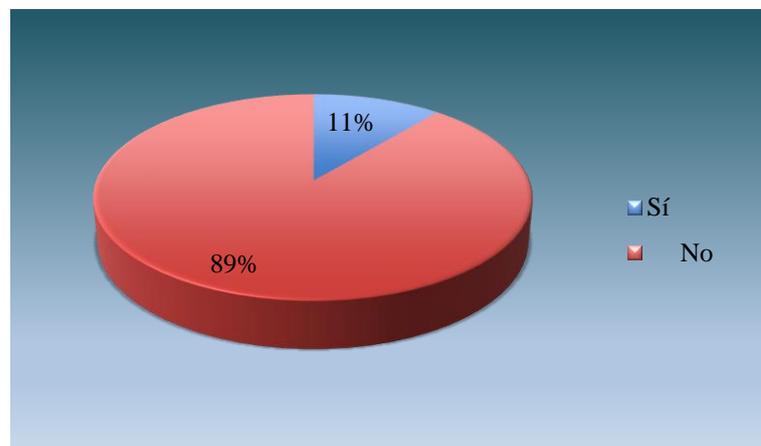


Ilustración 8-4: Conoce algún organigrama estructural

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Al preguntar a los empleados sobre si conocen si el hotel cuenta con un organigrama estructural el 89% de los trabajadores indicaron que no mientras que solo el 11% afirmó si conocer sobre el organigrama estructural del hotel, es importante rediseñar el organigrama actual y socializar el mismo a todos sus empleados. El tener un organigrama ayuda a la empresa a planificar la estructura de la organización empresarial y cómo es que se quiere que esta siga creciendo, además ayuda a definir exactamente cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los miembros del equipo de trabajo y además traza las líneas de autoridad con lo cual se identifica a quien se debe rendir cuentas y sobre quien se puede tomar decisiones.

4.2.2.5. Pregunta 5

¿Existe algún manual o documento donde se describan las funciones de los diferentes puestos de trabajo con los que cuenta la empresa?

Tabla 9-4: Existe algún documento que describan las funciones de trabajo

Ítems	Frecuencia	%
Sí	3	17%
No	15	83%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

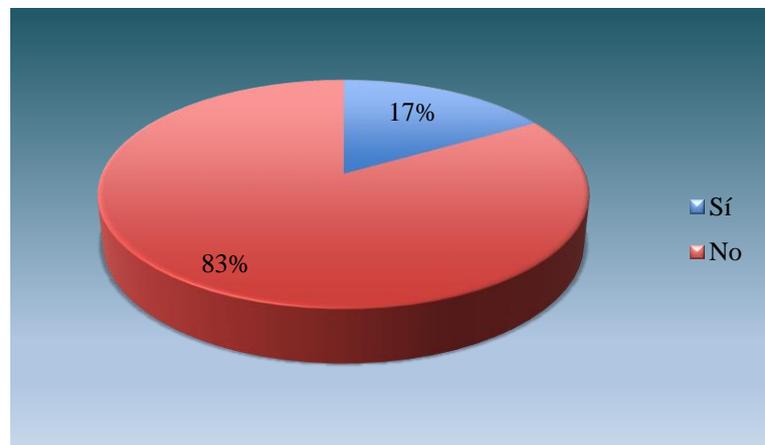


Ilustración 9-4: Existe algún documento que describan las funciones de trabajo

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Al preguntar a los empleados sobre si el hotel cuenta o no con un manual de funciones el 83% mencionó que no existe ese documento mientras que el 17% afirmó que, si existe, básicamente el hotel solo cuenta con un documento en el que especifica a breves rasgos sobre el puesto de trabajo mas no se lo considera como un manual de funciones ya que el manual de funciones es un documento formal que facilita información para que la toma de decisiones sea más objetiva, al organizar eficazmente el trabajo, su importancia radica en comunicar a los empleados sobre sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo que ocupan.

4.2.2.6. Pregunta 6

¿Usted tiene conocimiento de sus responsabilidades y funciones laborales en su puesto de trabajo?

Tabla 10-4: Conocimiento de sus responsabilidades laborales

Ítems	Frecuencia	%
Sí	13	72%
No	5	28%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

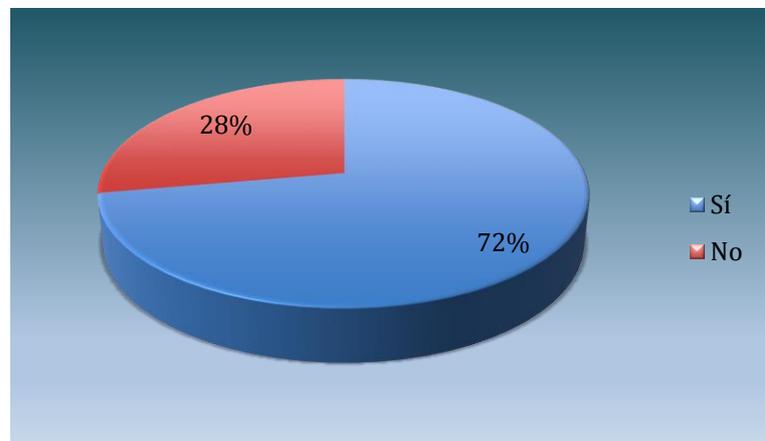


Ilustración 10-4: Conocimiento de sus responsabilidades laborales

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

El 72% de los encuestados indican que si conoce las responsabilidades y atribuciones asignadas a su cargo a diferencia del 28% que mencionan no tener clara la labor que realizan y menos cuáles son sus deberes y responsabilidades, por esta razón es importante la creación de un manual de funciones ya que en todas las organizaciones, sin importar su tamaño o complejidad una gran parte de los problemas se originan en la falta de claridad en las responsabilidades que recaen sobre cada uno de los empleados ya que a menudo, se confunden responsabilidades y tareas y al no existir indicadores de evaluación estas no pueden ser evaluadas, al no existir un manual de funciones los empleados desconocen la diferencia entre ellas y solo de manera general identifican cuáles son sus responsabilidades y tareas.

4.2.2.7. Pregunta 7

¿Con qué frecuencia realiza actividades que no le corresponden?

Tabla 11-4: Ejecución de tareas que no le competen

Ítems	Frecuencia	%
Siempre	4	22%
Casi siempre	5	28%
De vez en cuando	7	39%
Nunca	2	11%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

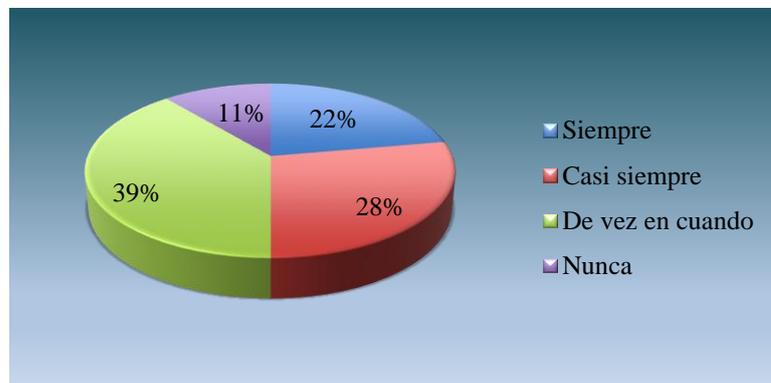


Ilustración 11-4: Ejecución de tareas que no le competen

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Al aplicar la encuesta el 39% de los empleados mencionaron que de vez en cuando realizan otras actividades que no les competen, mientras que el 28% manifestaron que casi siempre ejecutan otras actividades que no son de su competencia, así también el 22% de los empleados mencionaron que siempre realizan labores que no son de su cargo y finalmente el 11% de los colaboradores indicaron que nunca han realizado otras actividades que no les competen. Como se mencionó anteriormente la importancia del manual de funciones y su influencia positiva en el rendimiento y productividad de los empleados radica en definir con claridad las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo mismo que busca evitar la duplicidad de funciones.

4.2.2.8. Pregunta 8

¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge?

Tabla 12-4: Ambiente laboral interno

Ítems	Frecuencia	%
Excelente	2	11%
Muy bueno	8	44%
Bueno	5	28%
Regular	2	11%
Malo	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

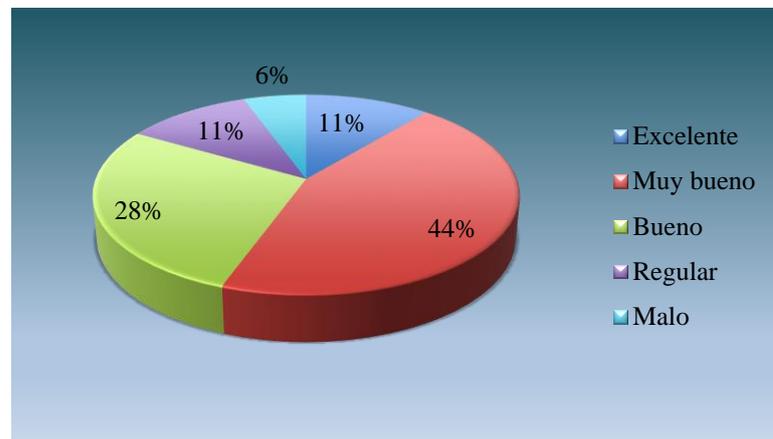


Ilustración 12-4: Ambiente laboral interno

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

El 44% de los empleados expresa que el ambiente laboral es muy bueno, mientras que el 28% mencionan que el clima de trabajo es notablemente bueno, el 11% indican que el ambiente de trabajo es excelente o en ocasiones regular y finalmente solo el 6% manifiestan que el lugar de trabajo es malo. Por esta razón es importante crear climas laborales saludables de manera que puedan aportar en el desarrollo profesional individual y grupal, lo que reduciría los niveles de rotación de trabajadores, un problema que aqueja mucho al hotel. En las organizaciones tener un inadecuado clima laboral, afecta al rendimiento y a la producción, esto se evidencia en los problemas con el cumplimiento de las tareas y plazos establecidos, asimismo con la falta de compromiso de los trabajadores.

4.2.2.9. Pregunta 9

¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

Tabla 13-4: Conoce que es un diseño organizacional

Ítems	Frecuencia	%
Sí	2	11%
No	16	89%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

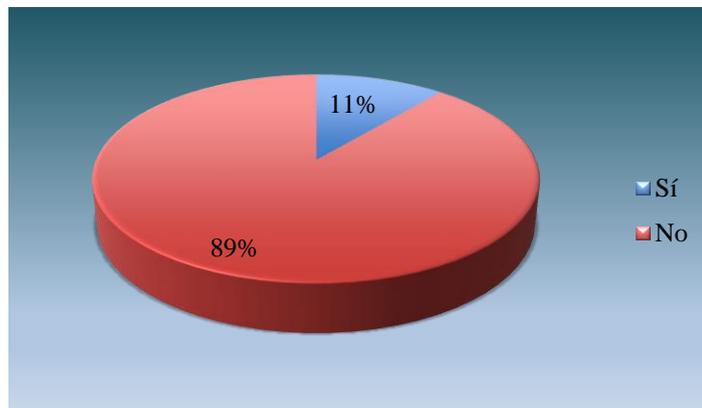


Ilustración 13-4: Conoce que es un diseño organizacional

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

El 89% de los empleados del hotel mencionaron no conocer de qué se trata el diseño organizacional entendiéndose este desconocimiento como uno de los problemas presentes en el hotel sobre el cual se trabajará para desarrollar el presente trabajo de investigación que beneficie al Ecolodge. El diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos, el proceso, que parte de las metas que tiene la empresa, convierte estas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo, los cuales desencadenan en la construcción de la estructura organizacional.

4.2.2.10. *Pregunta 10*

¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la empresa?

Tabla 14-4: Implementación de un diseño organizacional

Ítems	Frecuencia	%
Sí	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

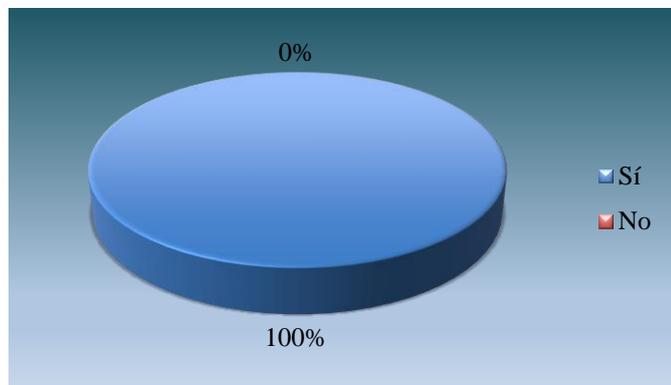


Ilustración 14-4: Implementación de un diseño organizacional

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Debido al desconocimiento del diseño organizacional por parte de los empleados se procedió a explicar el beneficio de contar con un adecuado diseño organizacional en la hostería por lo que todos los funcionarios estuvieron de acuerdo en continuar con la elaboración del presente trabajo de investigación, documento que facilitaría mejorar los procesos de gestión actuales del hotel. El diseño organizacional permite llevar a cabo de una mejor manera las tareas que se deben ejecutar para obtener los resultados deseados, si las empresas no cuentan con un diseño organizacional no se tendría un rumbo claro hacia dónde quieren llegar y de qué manera se deben enfocar para cumplir sus metas.

4.2.2.11. Pregunta 11

¿Si ocurre un problema, usted sabe a quién dirigirse dentro de la empresa?

Tabla 15-4: Solución de problemas dentro de la empresa

Ítems	Frecuencia	%
Sí	7	39%
No	11	61%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

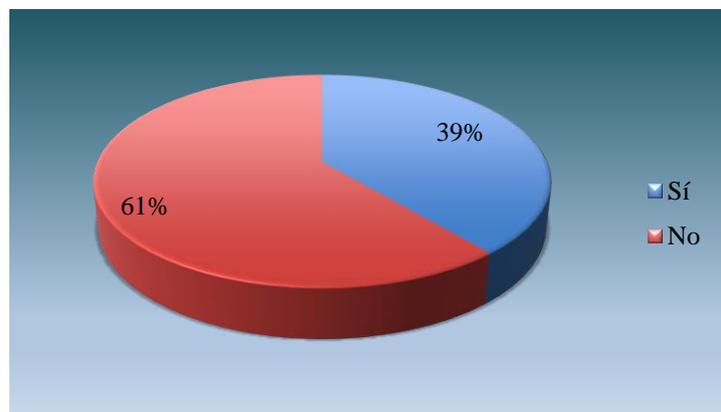


Ilustración 15-4: Solución de problemas dentro de la empresa

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En el hotel cuando se producen estos altercados el 61% de los empleados desconocen cómo actuar y a quien recurrir para dar solución al problema algo que no les permite desempeñarse eficientemente a diferencia del 39% que, si conocen como actuar y a quien recurrir para solucionar el problema de manera oportuna, es importante que todos los empleados conozcan cómo actuar y a quien dirigirse en caso de necesitar ayuda ya que esto les permitiría ser más eficientes en su trabajo. La mejor solución a un problema es evitar que este surja, así ya no existiría el conflicto ni solución que aportar, sin embargo, en cualquier entorno en el que se relacionan las personas existen disputas, en el ámbito empresarial esta no es la excepción, por lo que es importante que si estas situaciones se presentan los empleados conozcan cómo actuar ante determinada situación.

4.2.2.12. *Pregunta 12*

¿Usted participa en la empresa cuándo se presenta algún problema para darle solución?

Tabla 16-4: Intervención de su presencia a para dar soluciones

Ítems	Frecuencia	%
Sí	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

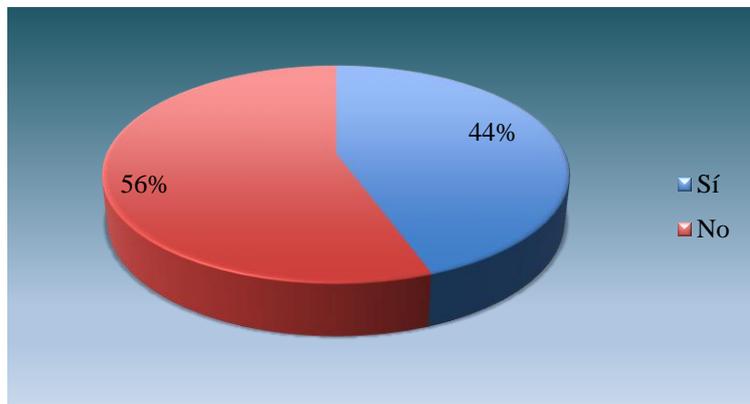


Ilustración 16-4: Intervención de su presencia para dar soluciones

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En el Ecolodge la teoría X de McGregor se ha hecho presente debido al modelo de gestión y pensamiento anticuado que se maneja además de la indiferencia a diferentes situaciones diarias y esto se puede corroborar debido a que el 56% de las personas encuestados mencionaron que no les gusta participar debido a que prefieren no inmiscuirse en estos inconvenientes, mientras que el 44% si opta por ayudar y buscar alguna solución al problema presente, existirán ocasiones en las que no es necesaria la participación de los empleados en el hotel pero ellos deben estar dispuestos a contribuir de diferentes formas en el ambiente laboral ya que esto integrará al equipo de trabajo y permitirá tomar mejores decisiones para todos. La participación de los empleados en la gestión de problemas ayuda a generar soluciones óptimas que facilitan la consecución de objetivos a través del uso correcto de recursos y tiempo, la integración del equipo de trabajo en cualquier situación fomenta un buen clima laboral lo que les permite trabajar más a gusto en la empresa.

4.2.2.13. Pregunta 13

¿Recibe usted capacitaciones en aspectos relacionados a las áreas específicas a su cargo?

Tabla 17-4: Recibe capacitaciones acorde a su área de trabajo

Ítems	Frecuencia	%
Siempre	2	11%
Casi siempre	5	28%
De vez en cuando	10	56%
Nunca	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

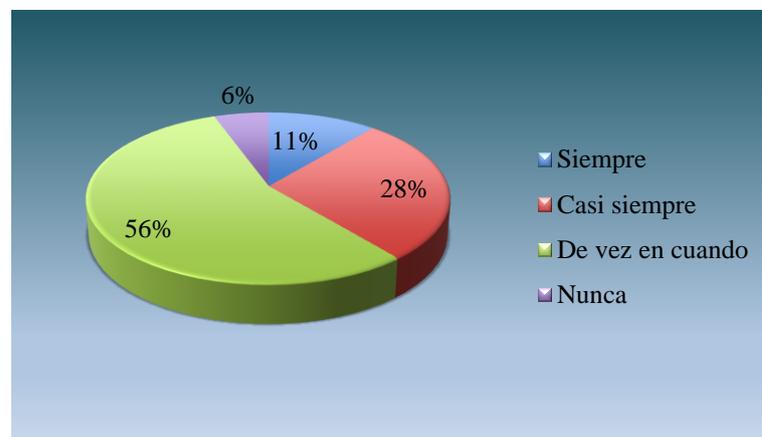


Ilustración 17-4: Recibe capacitaciones acorde a su área de trabajo

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En el hotel el 56% de los empleados mencionaron que las capacitaciones se dan de vez en cuando, mientras que el 28% de los trabajadores explicaron que las capacitaciones se dan casi siempre, además el 11% de los colaboradores manifestaron que las capacitaciones se han dado de manera constante es decir siempre y tan solo el 6% de los empleados indicaron que nunca han recibido una capacitación. En el hotel no existe una planificación para mejorar la eficiencia y productividad del recurso humano, por lo que se debe considerar este tema en la elaboración de la propuesta. La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para enfrentar el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

4.2.2.14. Pregunta 14

¿Con qué frecuencia se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

Tabla 18-4: Frecuencia de problemas con los turistas

Ítems	Frecuencia	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	3	17%
De vez en cuando	11	61%
Nunca	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

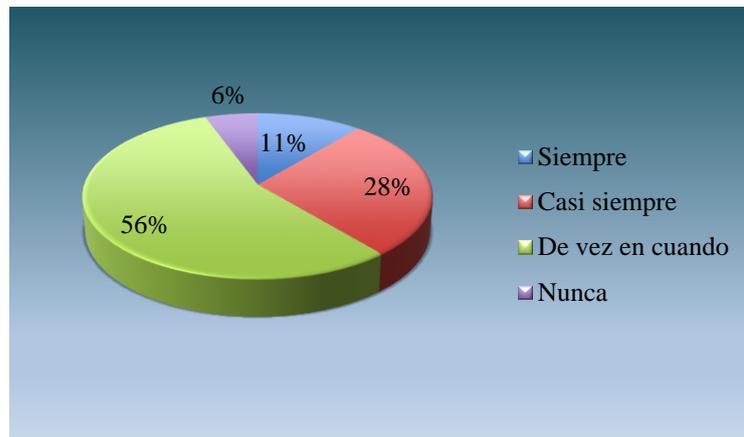


Ilustración 18-4: Frecuencia de problemas con los turistas

Fuente: Encuesta realizada al personal del hotel Kapawi

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

En el hotel el 61% de las veces se han presentado problemas con respecto a la atención prestada al cliente esta información se obtuvo debido a las constantes quejas por parte de los turistas al administrador del hotel, el 17% de los problemas suscitados se han generado en ocasiones y casi nunca, pero siempre si ha existido por lo menos 1 vez en la que se haya producido algún altercado (6%) por más mínimo, por lo que si el hotel logra resolver los problemas de manera inmediata generará que los clientes sean más leales y con ello mejoraría su publicidad a nivel nacional, el servicio al cliente lo integran todas las acciones que una empresa implementa para atender a su cliente, siendo ellos las personas que utilizarán los servicios que en este caso el hotel brinda, por lo que es importante darles un servicio de calidad ya que gracias a ellos podremos obtener una buena imagen en el mercado al repostear a través de redes sobre el servicio recibido.

4.3. Discusión de los resultados

4.3.1. Resumen de los resultados obtenidos en la investigación

De los resultados obtenidos en la entrevista realizada al Coordinador Nacional y a los empleados del Hotel Kapawi se observaron ciertas similitudes en sus respuestas como por ejemplo la existencia de la desigualdad de género debido a que el 94% de los empleados eran hombres por lo que resulta importante que dentro de la propuesta se abarque una estrategia dirigida a empoderar a las mujeres de esta comunidad para vincularlas al proyecto comunitario del complejo.

Los empleados del complejo en su mayoría son adultos jóvenes a quienes les falta capacitarse en diferentes áreas principalmente en el idioma inglés debido a que en su mayoría los turistas que visitan el hotel son extranjeros, esto a causa de los altos costos de estadía, además de que los empleados al ser miembros de la localidad solo cuentan con el bachillerato culminado por lo que no han obtenido un nivel de suficiencia en el idioma inglés, siendo este un gran problema al momento de comunicarse con los turistas debido a que no se lograba satisfacer al cliente de manera rápida.

Es importante que en la toma de decisiones se permita la participación de todos los miembros del complejo, pero cabe recalcar que la decisión principal recaerá sobre el directivo quien deberá escuchar todos los comentarios y en base a ello obtener la mejor resolución, pero si el caso amerita una pronta respuesta no siempre recurrida a los demás miembros, esto se dará solo cuando el caso lo amerite.

Otro factor importante para mejorar el desempeño de los empleados es socializar la filosofía organizacional, el organigrama estructural y los manuales que describan las funciones de cada uno de los empleados porque uno de los problemas que enfrenta el complejo es la falta de sentido de pertinencia hasta la institución lo que no les ha permitido alcanzar el éxito total debido al déficit cumplimiento de sus labores, debido a que no existen muchos empleados en Kapawi algunos deben realizar doble función lo cual disminuye el rendimiento de la actividad que deberían priorizar puesto que dividen su esfuerzo en dos tareas.

4.3.2. Discusión de los resultados obtenidos en la investigación

En base a los resultados obtenidos se ha llegado a la conclusión de que la propuesta debe abarcar desde la actualización de la filosofía organizacional en lo que respecta a misión, visión, principios,

cultura organizacional, objetivos y estrategias del complejo direccionadas a mejorar la administración estratégica del complejo, con este punto los empleados afianzarán su sentido de pertinencia hacia la institución, se enfocarán en conseguir los objetivos organizacionales gracias al direccionamiento estratégico que se les brindará y sobre todo por conocer que es lo que busca Kapawi para su desarrollo puesto que en la actualidad carecen de información para saber cuál es la finalidad de este proyecto y tal como lo mencionaba el Coordinador Nacional este proyecto servirá como base para crear una nueva empresaria comunitaria misma que se implementará con todas las mejoras posibles y bajo la enseñanza de los problemas persistentes en el hotel para evitar los mismos inconvenientes.

En la propuesta también se plantean capacitaciones periódicas a los empleados en vista de que la mayoría solo posee un título de bachiller y que algunos solo han culminado la primaria siendo esta razón para no entregar un servicio de calidad eficiente, debido al desconocimiento de ciertas conductas de ética que se logran adquirir con la enseñanza y la experiencia diaria por lo que se buscará empoderar a los empleados para lograr mejores niveles de excelencia en servicio al cliente sin dejar de lado la necesidad de conocer cómo proteger el ambiente que los rodea, ya que Kapawi se encuentra en una zona de hábitat natural en la cual coexisten con muchos seres vivos por lo que incluso al turista que visita el hotel se le debe brindar esta experiencia e indicarle como la comunidad día a día se enfoca por cuidar cada uno de los alrededores, con esto, hasta el turista mira la necesidad de colaborar y de esta experiencia buscará compartirla con amigos, familia y demás, generando una estrategia de marketing en cuanto al tema de publicidad.

4.3.2.1. Discusión de los resultados frente al objetivo

En la propuesta se plantea rediseñar la filosofía organizacional, elaborar los manuales organizacionales, diseñar la estructura organizacional para identificar el nivel de jerarquía de cada uno de los empleados, también se busca mejorar la cultura organizacional del complejo para lograr completar cada una de las actividades del diseño organizacional lo cual permitirá obtener mejores resultados en términos de eficiencia y efectividad por lo que esto encaminará a cumplir con el objetivo principal de la investigación que es mejorar la Gestión Administrativa de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge, ubicada en la Provincia de Pastaza, Comunidad Achuar Kapawi.

4.3.2.2. Discusión de los resultados frente a los resultados

De la encuesta y la entrevista los resultados involucran a la ineficiente experiencia de los empleados al tener a su cargo la administración del Lodge por lo que es necesario establecer un cronograma de temas que se deben dirigir a mejorar el perfil laboral y personal de los miembros

de la organización con miras a alcanzar el éxito organizacional, si los empleados se encuentran capacitados correctamente ellos podrán desempeñarse de manera eficiente, los turistas obtendrán un servicio de calidad en el cual se sientan satisfechos, con lo que el hotel podrá mejorar su rentabilidad y con ello la administración y la comunidad se verá recompensado con los niveles de productividad de la empresa.

4.3.2.3. *Discusión de las limitaciones de la investigación*

En los resultados obtenidos se pudo observar que las limitaciones de la investigación correspondían al tiempo y la información que era difícil de obtener debido a la ubicación geográfica del hotel y al acceso que no se podía tener al complejo por lo que todos los datos fueron suministrados por el Coordinador Nacional quien amablemente permitió continuar con el desarrollo de la investigación.

Otra limitante al iniciar la investigación fue la población puesto que un inicio se propuso realizar la encuesta a los turistas, pero como estas personas eran eventuales y no reunían un número suficiente como para hacer un análisis o tabulación se replanteó la idea y se elaboró una encuesta dirigida a los empleados del hotel en el cual se pudo detectar ciertas falencias que sirvieron de base para la continuidad del capítulo cuatro.

Otra limitación que es importante destacar es que al ser un lugar de difícil acceso, la investigación realizada hacia este complejo es mínima, por lo que no se encontraron investigaciones previas sobre el tema para obtener un punto de vista distinto al obtenido en la actualidad, con esa información se podría comparar la gestión de ambos periodos y con ello mejorar la propuesta pero al no contar con esa información se buscó obtener la información más detallada posible y con ello se planteó la propuesta de diseño organizacional.

4.3.2.4. *Discusión de las nuevas líneas de investigación*

Con los resultados obtenidos se planteó la propuesta y el modelo de diseño organizacional que se va a tomar en cuenta para el desarrollo de la presente investigación, pero cabe recalcar que toda la información será de manera específica a pesar de ello se deberá replantear la siguiente línea de investigación la cual es enfocarse en temas de cultura organizacional y manuales organizacionales que detallen a fondo sobre estructuras, funciones, procesos y demás información para completar esta investigación de manera detallada que solo necesita un complemento en esos puntos a manera de diseño organizacional.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Propuesta

5.1.1. *Reseña histórica*

Kapawi Ecolodge abrió sus puertas por primera vez en el año 1996, representó un emprendimiento pionero de ecoturismo en Ecuador y la región. Kapawi se desarrolló como una alternativa económica para apoyar la conservación de la biodiversidad y la preservación cultural, creando empleo local y fuentes de ingreso para las familias Achuar. En el año 2019, Kapawi terminó una renovación completa de sus cabañas e infraestructura, y abrió nuevos programas y actividades de aventura y naturaleza en río, bosque, así como nuevas experiencias de inmersión cultural.



Ilustración 1-5: Kapawi Ecolodge

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Todas las construcciones de Kapawi respetan el estilo arquitectónico tradicional Achuar, reciclando materiales del proyecto original e integrando conceptos de sostenibilidad, como 100% consumo de energía fotovoltaica. Kapawi Ecolodge está ubicado en la Amazonía ecuatoriana, en la cuenca baja del río Pastaza y dentro del territorio de la Nacionalidad Achuar del Ecuador. La zona de influencia de Kapawi Ecolodge ocupa un área de aproximadamente 3,500 hectáreas de bosque lluvioso primario con muchas oportunidades para encuentros con la vida silvestre, así como una región más amplia conectada por los ríos Pastaza, Capahuari, Ishpingo y Bobonaza donde existe una red de comunidades Achuar conectadas por el turismo.

El Ecolodge sigue bajo la propiedad de las comunidades Achuar, trabaja en estrecha colaboración con las comunidades locales: Kapawi, Suwa y Kusutkau, es operado por ellas, capacitando y empleando al 100% de su personal de las comunidades locales, y trabajando a lo largo de la cadena de valor local para generar ingresos adicionales para los productores y proveedores de servicios locales. Un porcentaje de los ingresos de cada viajero se utiliza para apoyar las necesidades de educación, salud, conservación, seguridad alimentaria y producción sostenible de la comunidad.



Ilustración 2-5: Comunidades Achuar

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

5.2. Presentación

La propuesta del diseño organizacional para el hotel Kapawi está enfocado en proponer un diseño organizacional que permita mejorar la toma de decisiones, de manera que los procesos que se están llevando a cabo en la actualidad sean reformados y direccionados a satisfacer la demanda de los clientes de manera que empiecen a generar mayor expectativa en los turistas debido a que hoy en día la asistencia de los mismos es muy reducida, al ajustar los procesos internos se busca la optimización de los procesos.

La creación de nuevos puestos laborales, la inserción de líneas funcionales y la descripción de las funciones y responsabilidades son algunos de los contenidos que se incorporan en la nueva propuesta organizacional que se detalla en el presente informe siguiendo como referencia el Modelo de Diseño Organizacional propuesto por Richard Daft.

5.3. Análisis situacional

5.3.1. Análisis interno

Tabla 1-5: Análisis interno del hotel Kapawi Ecolodge

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Posee una gran ventaja con respecto a la conservación de la biodiversidad en fauna y flora.• Encontrarse situada en la Amazonia del Ecuador, cerca de la comunidad Achuar que aún conserva sus costumbres, lo cual permite un intercambio cultural con los turistas.• Cabañas construidas con materiales de la zona y utilización de energía renovable, manteniendo así un turismo ecológico.• Obtención de certificados internacionales de turismo sostenible a través de la aplicación de buenas prácticas como: Rainforest Alliance Verified.• Paquetes completos y bien estructurados que brindan varias opciones a los turistas.• Apertura al cambio.	<ul style="list-style-type: none">• Rotación constante del personal interno del hotel.• Personal con nivel de instrucción académica primaria y secundaria.• Permitir que el personal trabaje sin una guía de procedimientos ni registros que indiquen y califiquen las actividades realizadas.• Capacitación constante a través de talleres y cursos para desarrollar nuevos conocimientos en el personal.• Inexistencia de un manual de funciones de las actividades que deben de desarrollar los empleados del hotel.• Inexistencia de un plan de capacitación.

Fuente: Kapawi Ecolodge, 2021

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

5.3.2. Análisis externo

Tabla 2-5: Análisis externo del hotel Kapawi Ecolodge

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de organizaciones como Rainforest Alliance, que con su intervención facilita obtener los resultados iniciales para la implementación de procesos. • Disponibilidad y acceso a medios sociales para la difusión de Kapawi a nivel mundial, además de las diferentes ferias turísticas alrededor del mundo. • Captación de nuevos turistas a través de herramientas como las redes sociales. • Lograr posicionar a la empresa dentro de nuevos mercados. • Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional. • Pocos servicios de alta calidad en los lugares turísticos de la provincia de Pastaza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de empresas turísticas a nivel nacional con características similares. • Factores naturales impiden el ingreso y salida normal de los pasajeros al hotel. • Ofrecimiento de un mayor número de servicios y productos por parte de la competencia. • Limitada promoción de productos y servicios turísticos de calidad a nivel nacional e internacional. • Falta de promoción y posicionamiento de la marca del hotel. • Extinción de especies únicas por la caza ilegal dentro de la selva amazónica.

Fuente: Kapawi Ecolodge, 2021

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

5.3.3. Matriz FODA

Tabla 3-5: Cuadro de análisis y estrategias.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	Oportunidades	Amenazas
	<p>Apoyo de organizaciones como Rainforest Alliance, que con su intervención facilita obtener los resultados iniciales para la implementación de procesos.</p> <p>Disponibilidad y acceso a medios sociales para la difusión de Kapawi a nivel mundial, además de las diferentes ferias turísticas alrededor del mundo.</p> <p>Captación de nuevos turistas a través de herramientas como las redes sociales.</p> <p>Lograr posicionar a la empresa dentro de nuevos mercados.</p> <p>Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional.</p> <p>La competencia en la provincia de Pastaza a nivel de hostería no cuenta con los recursos naturales que Kapawi presenta.</p> <p>Aceptación en el mercado por parte de los turistas.</p>	<p>Existencia de empresas turísticas a nivel nacional con iguales características del Lodge.</p> <p>Factores naturales impiden el ingreso y salida normal de los pasajeros al Lodge.</p> <p>Ofrecimiento de un mayor número de servicios y productos por parte de la competencia.</p> <p>Limitada promoción de productos y servicios turísticos de calidad a nivel nacional e internacional.</p> <p>Falta de promoción y posicionamiento de la marca del hotel.</p> <p>Extinción de especies únicas por la caza ilegal dentro de la selva amazónica.</p> <p>Marketing y publicidad agresiva por parte de las agencias de turismo.</p>
Fortaleza	Estrategia (Fortaleza-Oportunidades)	Estrategia (Fortaleza-Amenazas)
<p>Posee una gran ventaja con respecto a la conservación de la biodiversidad en fauna y flora.</p> <p>Encontrarse situada en la Amazonia del Ecuador, cerca de la comunidad Achuar que aún conserva sus costumbres, le permite adquirir un intercambio cultural con los turistas.</p> <p>Cabañas construidas con materiales de la zona y utilización de energía renovable, manteniendo así un turismo ecológico.</p>	<p>Implementar una cultura organizacional en el Complejo Ecoturístico basado en los valores y principios que rigen a la organización de manera que permita mejorar el ambiente laboral y fomentar un trabajo en equipo.</p> <p>Impulsar a través de un adecuado plan de marketing el entorno que rodea al Complejo Ecoturismo de manera que genere mayor expectativa en los turistas.</p>	<p>Elaborar un plan de acción que permita hacer frente a la competencia y al limitado acceso al complejo turístico.</p> <p>Rediseñar procesos para mejorar los servicios prestados en la actualidad.</p> <p>Motivar al personal con nuevos procesos de mejoramiento en atención al cliente interno y externo de manera que incremente el nivel de satisfacción del turista.</p>

<p>Obtención de certificados internacionales de turismo sostenible a través de la aplicación de buenas prácticas como: Rainforest Alliance Verified.</p> <p>Paquetes completos y bien estructurados que brindan varias opciones a los turistas.</p> <p>Equipos de trabajo propios de la empresa.</p>	<p>Establecer un plan de capacitación continua que fomente una adecuada atención al cliente, implementando los medios y recursos necesarios para entregar un servicio de calidad.</p> <p>Fortalecer el personal del Lodge para adaptarse a los nuevos cambios y requerimientos del mercado.</p>	<p>Aprovechar la diversidad de flora y fauna que rodea al complejo turístico para promover en los turistas la necesidad de conocer Kapawi Ecolodge a través de la publicidad.</p> <p>Determinar el objetivo principal del Lodge con el propósito de orientar los esfuerzos organizacionales.</p> <p>Promover la cultura participativa a nivel de los colaboradores del Lodge.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Estrategia (Debilidades-Oportunidades)</p>	<p>Estrategia (Debilidad-Amenazas)</p>
<p>Rotación constante del personal interno del hotel.</p> <p>Personal con nivel de instrucción académica primaria y secundaria.</p> <p>Permitir que el personal trabaje sin guías de procedimientos ni registros que indiquen y califiquen las actividades realizadas.</p> <p>Falta de capacitación en talleres relacionados con la industria hotelera.</p> <p>Limitaciones en la tecnología de información.</p> <p>Inexistencia de un manual de funciones de las actividades que deben de desarrollar los empleados del hotel.</p> <p>Bajo nivel de ventas de paquetes turísticos.</p>	<p>Diseñar manuales para los colaboradores del complejo que guíen el accionar y el desempeño de sus actividades para fidelizar a los turistas nacionales y extranjeros.</p> <p>Ampliar la estructura organizacional acorde al desarrollo de la organización y del sector.</p> <p>Mejorar las relaciones entre directivos, colaboradores, administrativos y operativos.</p> <p>Motivar al personal con sistemas de compensación, programas de desarrollo y formación de carrera que permita que los colaboradores adquieran un sentido de pertinencia hacia la institución.</p>	<p>Establecer líneas clave de delegación de funciones y responsabilidades.</p> <p>Fortalecer las relaciones con los agentes externos en base a la propuesta del modelo organizacional.</p> <p>Desarrollar una estructura funcional que soporte los niveles altos de competencia.</p> <p>Rediseñar la estructura organizacional en base a las necesidades y requerimientos del complejo turístico para desarrollar las actividades de forma efectiva.</p>

Fuente: Análisis Interno - Externo

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

5.3.4. *Estilo del líder*

El líder al frente del hotel Turístico Kapawi Ecolodge es el Sr. Pascual Saant en calidad de administrador encargado debido a que el gerente general se encuentra en la ciudad de Quito realizando sus actividades desde esa localidad, el Sr. Saant será el encargado de cumplir y ejecutar las decisiones administrativas bajo un liderazgo participativo, esto implica que las decisiones adoptadas en beneficio de la organización serán previamente socializadas con los colaboradores de la empresa a través de las opiniones expuestas por ellos mismos, esto les permitirá participar en el desarrollo organizacional creando un sentido de pertinencia hacia la organización para la cual laboran.

El líder en esta organización es el responsable de escuchar las necesidades de los empleados y de observar y analizar la situación de la empresa para tomar la mejor decisión, considerando que si existe una mejor comunicación entre directivos y colaboradores el desarrollo administrativo será más eficiente y por lo tanto el complejo turístico se verá más beneficiado en cuanto al servicio que ofertan a los turistas. Es importante recalcar que el líder participativo involucra a los empleados a comprometerse más con la empresa, ya que a través de ello el desempeño de los trabajadores es más efectivo y eficiente en las actividades que ejecutan.

5.3.5. *Dependencia de recursos*

a) TALENTO HUMANO

El personal que labora en Kapawi Ecolodge tiene la predisposición de entregar un servicio de calidad a los visitantes, pero la falta de una capacitación periódica ha repercutido en mejorar el servicio prestado en la actualidad y los recursos naturales que posee no son aprovechados al máximo por la organización lo que genera una disminución en las expectativas de los turistas.

Con respecto al área en el cual se encuentra el hotel Kapawi Ecolodge, es importante que todos los empleados conozcan muy bien el entorno en caso de que se presentara algún inconveniente en los servicios que ofertan para que puedan estar preparados para todo tipo de eventualidades. El problema radica en que el personal administrativo del hotel se maneja de forma externa ubicados en la ciudad de Quito, cabe recalcar que en la actualidad gracias al acceso a la tecnología todo se puede controlar de manera remota de ahí surge la importancia del direccionamiento organizacional, mismo que si no está diseñado correctamente presentarán inconvenientes en las labores de la empresa.

Es importante recalcar que existen puestos claves en la organización que no han sido cubiertos y estos son ocupados de manera temporal por personas que tienen a cargo otras funciones, en la actualidad no existe un documento formal que dirija a la organización por lo que se plantea como trabajo de investigación el diseño de una estructura organizacional que analice y evalúe la situación actual de la empresa para determinar los requerimientos y necesidades que el complejo busca para alcanzar el éxito.

También se propone ejecutar de forma inmediata programas de capacitación organizacional, sistemas de compensaciones, programas de formación y desarrollo profesional que motive e instruya a los empleados mejorando y aumentando la productividad organizacional, evitando la monotonía y la ejecución de labores automáticas sin el debido criterio, a través de estos programas los beneficios que los empleados adquieren son los siguientes:

- Mayor productividad y mejor participación del personal.
- Fortalecer el liderazgo en la consecución de los objetivos.
- Crear un sentido de pertinencia hacia la institución.
- Mejora el clima laboral.
- Los problemas se analizan y se solucionan de manera espontánea.
- Mejores relaciones inter-departamentales.
- Mayor satisfacción.

Cada miembro del equipo comparte el compromiso de apoyar a los Achuar en la preservación de sus tierras y cultura para las generaciones venideras:

- **Pascual Saant:** es de la comunidad de Kapawi y ha estado trabajando en Kapawi durante casi 20 años, y actualmente es el administrador residente.
- **Eduardo molina:** es de Quito y está a cargo de los informes contables y financieros de Kapawi, trabajando de cerca con el personal del albergue ecológico.
- **Simón Santi:** es de la comunidad de Kusutkau y es uno de los guías locales de Kapawi, tiene una amplia experiencia guiando y liderando grupos en el territorio Achuar.
- **Luis Mukucham:** es de la comunidad de Kapawi, y trabajo muchos años en el ecolodge. Hoy en día es el director del colegio TUNA en la comunidad de Kapawi.
- **Cristóbal Mukucham:** es de la comunidad Kapawi y administra las áreas de comedor y bar.
- **Marco Vargas:** es de la comunidad de Suwa, y es el chef residente de Kapawi desde hace casi 20 años.

- **Ramiro Vargas:** es de la comunidad Kapawi y es uno de los guías locales Bilingüe de Kapawi.
- **Octavio Mukucham:** es de la comunidad Kapawi y está a cargo de la logística y las operaciones, se asegura de que haya alimentos y otras cosas más.
- **Diego Calleras:** es de la comunidad de Charapacocha y es uno de los guías locales Bilingüe de Kapawi, ha estado guiando grupos por 20 años.
- **Mario Gualinga:** es el presidente de la comunidad Kapawi.
- **Mario Orozco:** es de la Shell, el punto de partida donde empieza la experiencia brindando apoyo de logística a todos los huéspedes.
- **Juan Carlos García:** vive en la ciudad de Quito y trabaja en Kapawi Ecolodge y como administrador en los primeros años de Kapawi, dirige las actividades de operaciones y marketing desde las oficinas de Quito.

b) RECURSOS MATERIALES

El complejo cuenta con los recursos necesarios para brindar los servicios turísticos que los turistas necesitan:

- Equipos de seguridad en las actividades de: senderismo, natación, exploraciones de ríos, observación de aves en la selva, kayak en el río.
- Suministros de oficina para el área administrativa que involucra todo tipo de documentación.
- Herramientas de trabajo como los vehículos, motores fuera de borda y avionetas.
- Materiales de navegación.

Los recursos que se mencionaron anteriormente son los más imprescindibles para continuar con las actividades del complejo turístico, los cuales demuestran el compromiso del Lodge con la seguridad de los turistas, factor importante para medir el nivel de calidad de los servicios prestados y sobre el cual es evaluado periódicamente la organización para determinar la continuidad de sus labores.

c) RECURSOS FINANCIEROS

El recurso financiero es el pilar más importante en toda organización puesto que sin fondos o presupuesto es imposible continuar con la marcha de la empresa, debido a que estos recursos permiten afrontar las necesidades que se originen al interior o exterior del hotel. En sus inicios el recurso financiero que recibió desde el año 2018 hasta el año 2020 para la reconstrucción del hotel

Kapawi fue proporcionado por Pachamama de \$550.000 y un préstamo personal al Sr. Bill Twist de \$85.000 para iniciar sus labores. Es una empresa privada que el año 2018 se conformó como propiedad comunitaria.

En la actualidad el recurso financiero de la empresa está conformado en:

- Dinero en efectivo (caja chica)
- Préstamos bancarios
- Acciones de los socios
- Generación de divisas por los servicios

d) RECURSOS TECNOLÓGICOS

En Kapawi Ecolodge los recursos tecnológicos permiten brindar un servicio de calidad a los turistas que visitan el complejo, con lo que se busca ser más competentes en el mercado demostrando que el Hotel está a la vanguardia y a la par de su competencia algunos de los recursos tecnológicos con los que cuenta el Lodge son los siguientes: equipos de computación, herramientas tecnológicas de control de las embarcaciones, materiales sofisticados implantados en los motores de navegación, internet satelital, teléfono satelital, radio de comunicación inalámbrica lo que permite tener un mayor control en cuanto a los recorridos, visitar y hospedaje de los turistas.

5.4. Dirección estratégica

5.4.1. Misión

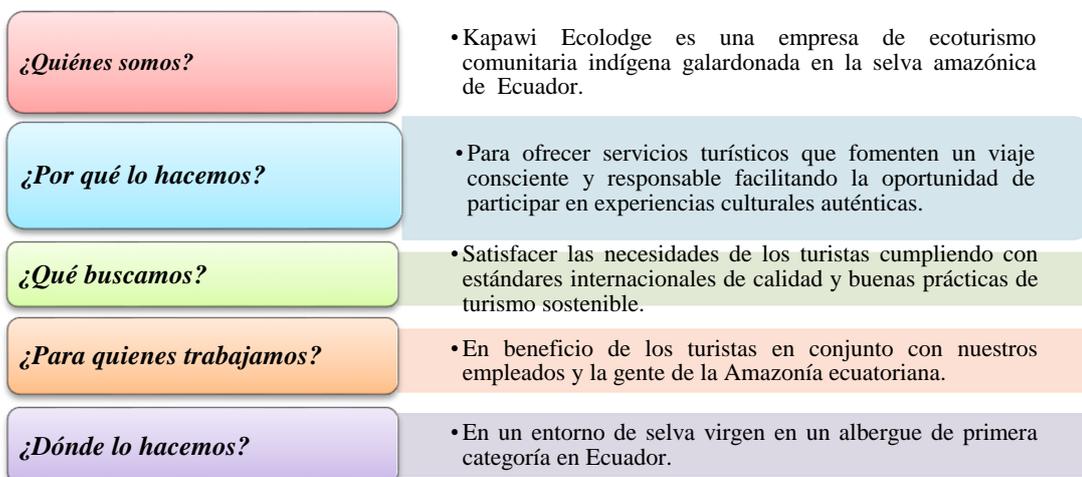


Ilustración 3-5: Misión
Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Ser la empresa de ecoturismo comunitaria indígena galardonada en la selva amazónica de Ecuador que ofrece servicios turísticos que fomentan un viaje consciente y responsable facilitando la oportunidad de participar en experiencias culturales auténticas, Kapawi Ecolodge busca satisfacer las necesidades de los turistas cumpliendo con estándares internacionales de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible en conjunto con nuestros empleados y la gente de la Amazonía ecuatoriana, en un entorno de selva virgen con un albergue de primera categoría en Ecuador.

5.4.2. *Visión*

<i>¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser el destino de preferencia en la Amazonia ecuatoriana.
<i>¿Cómo seremos en el futuro?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio familiar que brindará conexiones profundas entre dos mundos: el indígena y el moderno.
<i>¿Qué haremos en el futuro?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir una antigua profecía Achuar que prevé la unidad global y la colaboración para la supervivencia de todas las personas, que permita compartir conocimientos, sabiduría y liderazgo colaborativo para los desafíos ambientales.
<i>¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñaremos estrategias que permitan ofrecer experiencias excepcionales en la calidez de la hospitalidad.

Ilustración 4-5: Visión

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Ser el destino de preferencia en la Amazonia ecuatoriana, con un espacio familiar que brinda conexiones profundas entre dos mundos: el indígena y el moderno, Kapawi Ecolodge cumplirá una antigua profecía Achuar que prevé la unidad global y la colaboración para la supervivencia de todas las personas, que permita compartir conocimientos, sabiduría y liderazgo colaborativo para los desafíos ambientales, rediseñando estrategias que permitan ofrecer experiencias excepcionales en la calidez de la hospitalidad.

5.4.3. *Cultura organizacional*

A más de principios organizacionales Kapawi Ecolodge debe tener presente que sus motores principales para el desarrollo organizacional son sus colaboradores y sus huéspedes, la cultura organizacional del complejo se debe enfocar en lo siguiente:

- Contar con un equipo de colaboradores con integridad personal, que sean capaces de trabajar en equipo, demostrando respeto ante sus compañeros y que todos puedan aportar de manera positiva y transparente.
- Fomentar la motivación a los empleados al reforzar la cultura de reconocimiento y de mérito a los colaboradores.
- Impulsar el liderazgo participativo en el complejo turístico.
- Precautelar y evitar cualquier acto de hostigamiento que pretenda vulnerar los derechos de los colaboradores o huéspedes.
- Promover un servicio personalizado, para crear relaciones a largo plazo cada colaborador debe conocer el nombre de los huéspedes esto afianza las relaciones.

5.4.3.1. *Valores compartidos*

Los valores de Kapawi Ecolodge deben estar basados en el trabajo y la mejora continua para cambiar la mentalidad actual con respecto al servicio que brindan:

- **Actitud positiva y empatía.**

El equipo de trabajo debe estar preparado para cumplir, atender y satisfacer las necesidades de los turistas que visitan el complejo, mostrando la predisposición de ayudar y solventar cualquier duda o inquietud, mostrando un aspecto feliz y confiable.

- **Trabajo en equipo y excelencia.**

Siempre es importante recalcar que la clave del éxito en toda organización es el talento humano, el equipo de trabajo debe buscar la satisfacción del cliente y de sí mismo, por eso es importante los canales de comunicación y de motivación al empleado.

- **Vocación de servicio y confianza.**

Este valor debe fluir de manera natural en los colaboradores del complejo debido a que al generar un vínculo de confianza con los clientes al satisfacer sus necesidades y deseos, demuestran su nivel de vocación demostrando al cliente que cuando los necesiten ahí estarán, además de que ellos se sentirán más a gusto en el complejo.

- **Diseño e innovación.**

Es importante tener un trabajo creativo debido que el mercado es dinámico y en constante cambio por lo que los empleados deben saber detectar las nuevas necesidades e identificar y aprovechar estas oportunidades.

5.4.4. Objetivos organizacionales

5.4.4.1. Objetivo general

Promover procesos eficientes y eficaces a través del Diseño Organizacional, que mejore y optimice la Gestión Administrativa del complejo turístico Kapawi Ecolodge acorde a las necesidades y requerimientos de la organización.

5.4.4.2. Objetivos específicos

- Aplicar y ejecutar las propuestas del diseño organizacional.
- Desarrollar un canal de comunicación que conecte a la organización con el cliente.
- Brindar un servicio de calidad y con valor agregado.
- Elaborar un calendario anual con temas de capacitación que se otorgue de manera constante a los colaboradores.
- Desarrollar una cultura de servicio en el complejo turístico.

5.5. Diseño organizacional

Luego del análisis de las necesidades del Hotel se optó por utilizar una estructura departamental tipo funcional debido a que la organización se encuentra en una etapa de crecimiento, además necesita replantear sus objetivos y actividades puesto que al momento no son conocidas ni controladas adecuadamente, de manera que se busca dividir las actividades acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo con el objetivo de que los empleados se puedan desempeñar de manera eficiente y eficaz en cada uno de los procesos.

5.5.1. Estructura organizacional para la empresa

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL KAPAWI ECOLODGE 2022

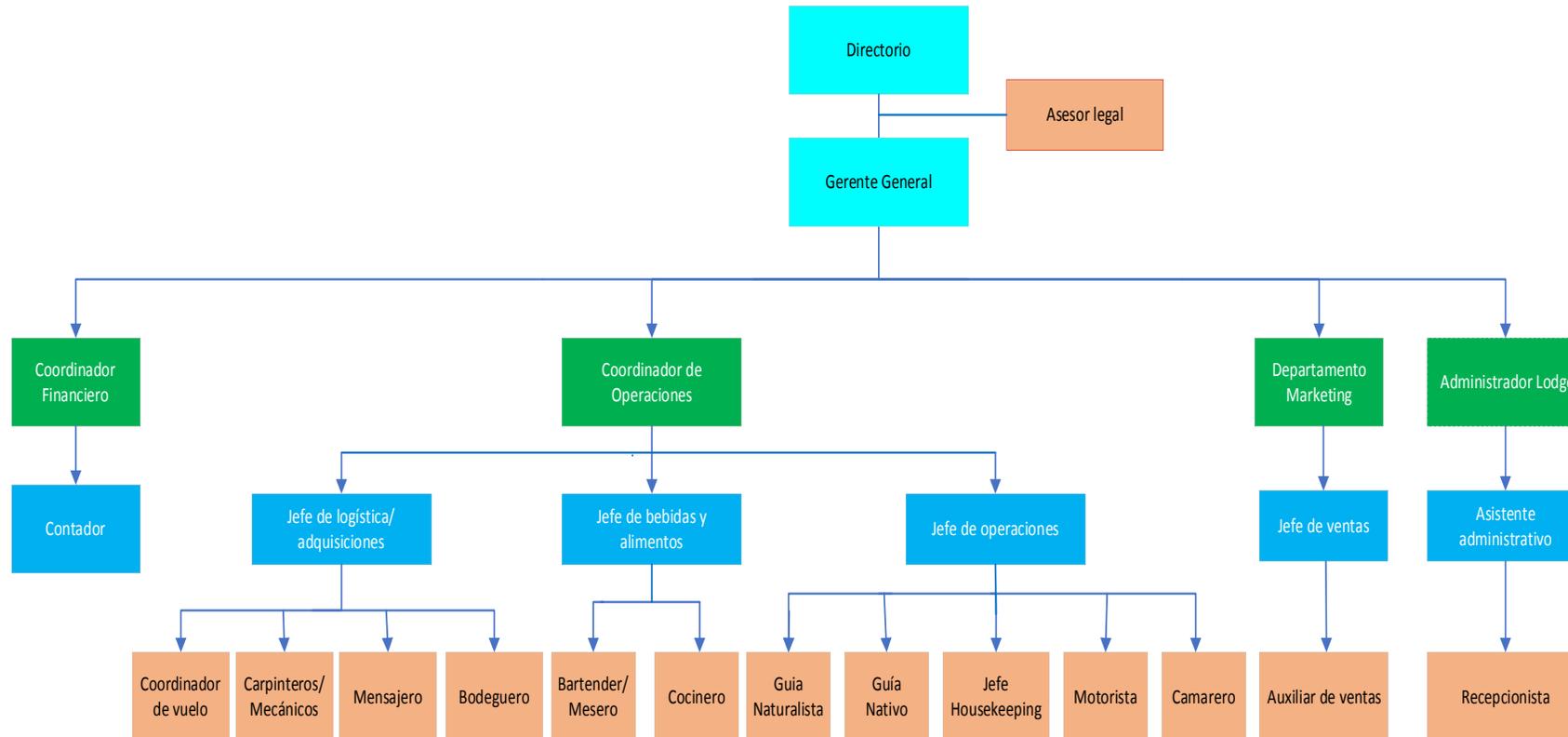


Ilustración 5-5: Organigrama estructural Kapawi Ecolodge 2022

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

La estructura de una organización es la forma en cómo se asignan las funciones y responsabilidades que deben cumplir cada empleado en la organización, en la cual se divide el trabajo en tareas distintas para posteriormente coordinar estas actividades. En un mercado cambiante la utilización del diseño organizacional se vuelve más complejo debido a las condiciones y a las exigencias que se presentan debido a las influencias tecnológicas, siendo importante determinar cambios estratégicos flexibles e innovadores que le permitan en este caso al complejo seguir compitiendo.

Con el objetivo de generar mejoras para Kapawi Ecolodge adaptadas al mercado en el que se encuentran, se propone el diseño estructural horizontal, creando una división formalizada en diferentes áreas tales como: Gerencia General siendo la máxima autoridad por debajo de la Junta General, seguido de los jefes de área administrativa, financiera, marketing y de operaciones.

A través del organigrama propuesto se puede observar cómo debe estar compuesta la organización además de determinar que puesto se necesita crear con urgencia para solventar posibles errores que se estén suscitando en la actualidad, de manera que el área de marketing se encargue de realizar la publicidad que el complejo necesita para atraer a los turistas y que una vez instalados se les brinde un servicio que vaya más allá de sus expectativas con lo que los clientes y una vez que culminen su estadía serán ellos mismos quienes se encarguen de dar publicidad a la empresa. También se establecen los distintos niveles de jerarquía y la manera en cómo se relacionan formalmente, por lo que esta información se debe suministrar a todo el equipo de trabajo, dando a conocer las líneas de mando, con lo que cada colaborador identificará a quien debe rendir cuentas y sobre quienes puede tomar decisiones.

El presente diseño estructural se crea con el objetivo de establecer mejoras en la gestión administrativa y operativa rediseñando los procesos actuales. Tomando en cuenta el diseño estructural propuesto no existen fronteras entre las áreas departamentales por lo que los empleados podrán tener una visión más clara sobre los objetivos organizacionales en lugar de enfocarse en una sola área y con propósitos centralizados. Por lo que el organigrama propuesto trae las siguientes ventajas competitivas para Kapawi Ecolodge:

- Define con claridad las funciones de cada colaborador del complejo turístico.
- Promueve el trabajo en equipo y evita la duplicidad de funciones.
- Mejora la comunicación interna y facilita la toma de decisiones.
- Existe cooperación, satisfacción y mayor agilidad en las actividades.

5.5.2. Manual de funciones

Tabla 4-5: Gerente General

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Gerente General	Jefe inmediato:	
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	Jefe administrativo financiero
2. Describir la misión del puesto.			
Velar por el logro de los objetivos institucionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración de todas las áreas del hotel y el mantenimiento de un clima y cultura motivadora que proyecte altos niveles de excelencia, compromiso, eficiencia y competitividad.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos institucionales de acuerdo al tiempo en que se desean cumplir. • Diseñar e implementar estrategias o líneas de acción para el cumplimiento de las metas. • Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera del hotel. • Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Ley. • Planificar, organizar y mantener una imagen positiva del Hotel ante la comunidad y equipo propiciando los canales de comunicación necesarios que garanticen la receptividad y vigencia de esta ante la opinión pública. • Delegar cualquiera de sus atribuciones en el administrador. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Capacidad de análisis y solución de problemas. • Buen manejo de relaciones públicas. • Atención. • Dinamismo. • Efectividad e Innovación. • Buena comunicación escrita y oral. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Administración de Empresas de preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.		Administración de Empresas
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Gerente General	4 años	Experiencia mínima comprobable de 4 años como Gerente General en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 5-5: Administrador Lodge

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Administrador	Jefe inmediato:	
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	
2. Describir la misión del puesto.			
Apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos institucionales, diseñando y direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración de todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de un clima y cultura motivadora que proyecte los más altos niveles de excelencia, compromiso, eficiencia y competitividad.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Relación manual gastos de caja general. • Coordinar los departamentos que conforman la empresa. • Coordinar la organización de los eventos programados. • Realizar las compras de los productos a los proveedores. • Mantener relación y comunicación directa con clientes y proveedores a fin de promover la integración con la empresa y de esta manera fortalecer los campos de acción y estrategias planteadas. • Manejo de personal. • Representar la compañía en diversos eventos. • Velar por el manejo de un clima organizacional fundamentado en la importancia, integración y apoyo entre los colaboradores. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizaciones tributarias y laborales • Presupuestos • Manejo de paquetes utilitarios • Capacidad de Toma de decisiones 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Administración de Empresas de Conocimiento del idioma inglés hablado y escrito.		Administración de Empresas
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Administrador	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años como administrador en empresas hoteleras	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 6-5: Asistente administrativo

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Asistente administrativo	Jefe inmediato:	
Departamento:		Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ser apoyo en el área administrativa para todo lo requerido, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar y elaborar oficios, actas, memorando, anuncios, formatos y otros documentos varios de poca complejidad. • Brindar apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos. • Velar por el suministro de materiales de oficina del área administrativa y recepción. • Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo de relaciones públicas. • Atención al detalle. • Pro actividad. • Dinamismo. • Efectividad. • Excelente comunicación escrita y oral. • Liderazgo. • Manejo de conflictos. • Innovación. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Administración de Empresas, Marketing, Hotelería y Turismo Dominio del idioma inglés hablado y escrito.		Administración de Empresas
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe administrativo/financiero	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años como Jefe de ventas en el sector turístico	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 7-5: Recepcionista

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Recepcionista	Jefe inmediato:	
Departamento:		Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Brindar atención al personal interno y externo en sus requerimientos de información; mantener el control en la recepción de correspondencia; además de brindar apoyo en actividades administrativas encomendadas para el logro y consecución de los objetivos Institucionales.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención a visitantes externos y canalizarlos al área correspondiente. • Llevar a cabo el registro de visitantes externos al complejo turístico. • Captar las llamadas telefónicas y canalizarlas de manera adecuada y oportuna. • Efectuar la entrega de contra recibo de facturas a ciertos proveedores. • Apoyar en la reservación de salas de juntas y capacitación. • Validar y capturar la asistencia del personal del complejo que se encuentran laborando en campo. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo de relaciones públicas. • Atención al detalle. • Proactividad. • Dinamismo. • Efectividad. • Excelente comunicación escrita y oral. • Liderazgo. • Manejo de conflictos. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Bachiller	Carrera técnica, comercio o afín.	Administración de Empresas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Recepcionista	6 meses	Experiencia mínima comprobable de 6 meses en cargos similares en el sector turístico.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 8-5: Jefe financiero

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe financiero	Jefe inmediato:	-
Departamento:	-	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Planificar las actividades contables del hotel, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de las áreas de su competencia. • Informar a la gerencia general los ingresos percibidos por la empresa y los gastos efectuados. • Preparar, monitorear y evaluar estudios dirigidos a mejorar la eficiencia y eficacia del complejo turístico. • Dirigir lo relacionado con la elaboración de normas, procedimientos, manuales y demás instrumentos de uso financiero y administrativo. • Realizar cualquier otra labor asignada por sus superiores. 			
4. Habilidades requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Capacidad de análisis y solución de problemas. • Buen manejo de relaciones interpersonales • Atención al detalle. • Comunicación verbal. • Proactividad. • Efectividad. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tercer Nivel	Titulado en Contador Público Autorizado	Administración de Empresas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe financiero	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años como Jefe financiero en instituciones afines.	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 9-5: Contador

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Contador	Jefe inmediato:	-
Departamento:	-	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Planificar las actividades contables del hotel, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable, a fin de garantizar que los estados financieros sean confiable y oportunos.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar el archivo general del área contable. • Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables. • Elabora y presenta informes técnicos. • Planifica y coordina las operaciones administrativas contables. • Mantener un adecuado sistema de control interno contable 			
4. Habilidades requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Capacidad de análisis y solución de problemas. • Buen manejo de relaciones interpersonales • Comunicación verbal. • Efectividad. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tercer Nivel	Titulado en Contador Público Autorizado	Administración de Empresas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Contador	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años como contador en instituciones afines.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 10-5: Jefe de marketing

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe de marketing	Jefe inmediato:	-
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ser responsable de maximizar los ingresos de un hotel, el jefe de marketing debe desarrollar programas que aumenten la ocupación de la hostería y hacer uso rentable de sus instalaciones de alojamiento, reuniones y ocio.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la investigación de mercados. • Maximizar la conciencia del cliente. • Promocionando sus instalaciones. • Construir relaciones con los clientes. • Enlace con el personal y los gerentes. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Analista • Liderazgo • Creativo • Responsable. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tercer Nivel	Titulado en Marketing o Administración de Empresas de preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.	Administración de Empresas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe marketing	3 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 11-5: Jefe de ventas

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe de ventas	Jefe inmediato:	-
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Supervisar las acciones y generar motivación en su equipo de ventas. Evaluar permanentemente los resultados comerciales, y definir acciones de mejora, con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Propone a la Gerencia del Hotel, estrategias para promocionar y vender los servicios del Hotel. • Evaluar nuevas necesidades de consumo de los clientes activos. • Hacer seguimiento del movimiento de sus cuentas asignadas. • Mantener informado a los clientes sobre precio y condiciones de nuestros servicios. • Efectuar periódicamente informes de ventas, comparativos, tareas realizadas, indicadores de gestión, programación y plan de acción a futuro, dirigidos a la gerencia del hotel y gerencia comercial. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación clara. • Actitud de servicio. • Trabajo en equipo. • Responsabilidad. • Disponibilidad inmediata. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Licenciatura o tecnólogo	Titulado en Administración de Empresas de preferencia en Hotelería y Turismo.	Administración de Empresas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe de ventas	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 12-5: Jefe de operaciones

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe de operaciones	Jefe inmediato:	
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ser responsable de buscar mejorar la productividad de su equipo en todos los sentidos, implicando el uso de herramientas tecnológicas que se encarguen de la gestión y coordinación de cada una de las actividades del complejo turístico.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las estrategias de mercado. • Gestión de recursos y logística. • Optimización de procesos. • Supervisión del equipo de trabajo. • Vigilancia del rendimiento de la empresa. • Implementación de políticas. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Autoridad. • Responsable. • Colaborador. • Liderazgo. • Puntual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Licenciatura	Titulado en Administración de Empresas de preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.	Administración de Empresas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe de operaciones	1 año	Experiencia mínima comprobable de 1 año en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 13-5: Jefe de housekeeping

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe de housekeeping	Jefe inmediato:	
Departamento:	Operaciones	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Organizar, controlar, preparar y planificar tareas de acuerdo con el área de trabajo en habitaciones y áreas públicas. Administrar su personal de acuerdo con las políticas de la empresa.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Maneja la operación y administración del área de Housekeeping, en lo referente a limpieza de habitaciones y áreas públicas. • Organiza y solicita al administrador el número de personal necesario para atender correctamente cada viaje. • Elabora horarios de trabajo de acuerdo con la ocupación y número de personal en el hotel. • Inspecciona con la ayuda de check list, el trabajo realizado por los camareros y personal de limpieza. • Reporta a diario al Administrador las novedades de su personal a cargo, desempeño, cambios de turno, solicitud de permisos. • Evalúa y capacita continuamente a su equipo de trabajo. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable. • Colaborador. • Percepción y Atención. • Puntual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Bachiller o Técnico	Titulado en Administración de Empresas de preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.		Administración de Empresas
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe de housekeeping	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 14-5: Camarero

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Camarero	Jefe inmediato:	Jefe de housekeeping
Departamento:	Operativo	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ser responsable de atender a los clientes de la hostería, proporcionándoles alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia. Realizar tareas de limpieza y puesta a punto de las cabinas y áreas públicas de acuerdo a las políticas de la empresa.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza limpieza diaria de habitaciones asignadas y áreas públicas de acuerdo con el horario establecido. • Maneja adecuadamente el equipo y suministros de limpieza a su cargo. • Reporta diariamente novedades en mantenimiento en áreas asignadas de trabajo. • Verifica diariamente el correcto funcionamiento de las instalaciones de las cabañas a su cargo. • Verifica y reporta artículos olvidados en las cabañas de pasajeros al final de la excursión. • Participa en todas las actividades con huéspedes para las que sea requerido. • Responsable del transporte del equipaje de pasajeros a su llegada y salida. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable. • Colaborador. • Percepción y Atención. • Puntual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Bachiller o Técnico	Servicios generales o afín		
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Camarero	1 año	Experiencia mínima comprobable de 1 año en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 15-5: Guía naturalista

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Guía turístico	Jefe inmediato:	-
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ser responsable de enseñar e interpretar la cultura de un país y de mostrar las riquezas culturales y naturales del mismo, al transmitir el amor y respeto hacia el patrimonio y crean conciencia nacional en sus Habitantes y visitantes.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Llamadas de cortesía o courtesy calls. • Elaborar briefings o material informativo para los visitantes. • Hacer consultoría para ejecutivas de cuentas, manejada por la agencia. • Trasladista. • Asistente de aeropuerto. • Host o Hostess. • Tour conductor. • Coordinador de eventos. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable. • Colaborador. • Percepción y Atención. • Puntual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Bachiller o Técnico	Titulado en Administración de Empresas de preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.		Administración de Empresas
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Guía Turístico	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 16-5: Jefe de alimentos y bebidas

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe de alimentos y bebidas	Jefe inmediato:	
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ser responsable de la plena satisfacción del cliente, en cuanto al servicio prestado por el departamento. Además, responde con la supervisión y verificación de la organización y el montaje de operaciones como: bar, mesas, minutas, menús y mices and place. Al mismo tiempo debe responder por el manejo de los equipos.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión, organización y montaje de los restaurantes • Reúne al equipo de trabajo y diariamente se reúne con el personal a su cargo con el fin de comentar novedades, designar tareas. • Reclama el Forecast, verificando la proyección y ocupación del hotel. • Revisar la bitácora “eventualidad en la noche” En esta bitácora se registran los sucesos de la noche anterior. • Realizar la inspección de los diferentes restaurantes del hotel y del área de servicio. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Responsable. • Colaborador. • Percepción y Atención. • Puntual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Bachiller o Técnico	Titulado en Administración de Empresas de preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.		Administración de Empresas
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe de alimentos y bebidas	3 años	Experiencia mínima comprobable de 3 años en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 17-5: Chef

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Chef	Jefe inmediato:	
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
<p>Ser responsable de la plena satisfacción del cliente, en cuanto al servicio prestado por el departamento. Además, responde con la supervisión y verificación de la organización y el montaje de operaciones como: bar, mesas, minutas, menús y mice and place. Al mismo tiempo debe responder por el manejo de los equipos.</p>			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Cocinar, preparar y decorar platillos. • Desarrollar menús. • Supervisar el adecuado funcionamiento en las cocinas de restaurantes, bares, cruceros y comedores de empresas • Asignar tareas a los cocineros. • Revisar la calidad de los alimentos. • Hacer pedidos de materias primas y equipo. • Vigilar las medidas de higiene y seguridad en las cocinas. • Atender a clientes. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Creativo. • Colaborador. • Percepción y Atención. • Puntual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Licenciado	Titulado en Gastronomía		Gastronomía
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Chef	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 18-5: Bar ténder

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Barman	Jefe inmediato:	-
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
El barman prepara, elabora y sirve bebidas a los clientes en hoteles, bares, restaurantes, cafeterías y clubes. Estos profesionales comparten labores y responsabilidades con el camarero en función del tipo de establecimiento donde trabajan, pero se ocupan básicamente del servicio de barra.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende los pedidos de los clientes y les sirve la consumición. • Factura la consumición, se encarga de cobrarla y de devolver el cambio al cliente. • Prepara y mantiene en perfecto estado la barra y las áreas del establecimiento de su competencia. • Colabora en la organización del almacén o bodega del establecimiento. • Se puede encargar de realizar los pedidos necesarios a los proveedores. • Considera las preferencias de los clientes y les informa, si es necesario, sobre la oferta del establecimiento. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Atención al cliente. • Colaborador. • Percepción y Atención. • Puntual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Bachiller o Técnico	Titulado en Administración de Empresas de preferencia en Hotelería y Turismo.	Administración de Empresas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Barman	1 años	Experiencia mínima comprobable de 1 año en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 19-5: Jefe de logística/adquisiciones

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Jefe de logística	Jefe inmediato:	
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ser responsable de la plena satisfacción del cliente, en cuanto al servicio prestado por el departamento. Además, responde con la supervisión y verificación de la organización y el montaje de operaciones como: bar, mesas, minutas, menús y mice and place. Al mismo tiempo debe responder por el manejo de los equipos.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y gestionar la logística, el almacén, el transporte y los servicios a los clientes • Dirección, optimización y coordinación de todo el ciclo de pedidos. • Colaboración y negociación con proveedores, fabricantes y consumidores. • Resolver cualquier problema o queja que surja. • Cumplir objetivos de costes, productividad, precisión y puntualidad. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado. • Responsable. • Colaborador. • Percepción y Atención. • Puntual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tercer Nivel	Titulado en Administración de Empresas, logística o Cadena de Suministro de preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.	Administración de Empresas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Jefe de logística	1 año	Experiencia mínima comprobable de 1 año en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 20-5: Bodeguero

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Bodeguero	Jefe inmediato:	
Departamento:	Operaciones	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Custodiar, controlar y participar activamente en la distribución de suministros y gestión de inventarios en bodega.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar los materiales que se ocuparán en las diversas actividades del complejo. • Mantener el orden de la bodega y almacenamiento de los productos de manera de resguardar su integridad como la de los demás colaboradores. • Controlar las existencias por la vía de inventarios selectivos y programados, reportando su gestión directamente a su jefatura directa. • Ordenar y mantener los productos en almacenamiento de acuerdo con las condiciones de cada uno de ellos. • Verificar la concordancia entre guías de despacho y órdenes de compra de los insumos. • Mantener informada a su jefatura con respecto a la poca disponibilidad de los insumos considerados como críticos para el funcionamiento de los servicios de la empresa. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Metódico • Proactivo • Habilidad relacional 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Bachiller o Técnico	Sin distinción	-	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Bodeguero	1 año	Experiencia mínima comprobable de 1 año en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 21-5: Mensajero

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Mensajero	Jefe inmediato:	
Departamento:	Administración	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ser responsable de mantener el aseo y el buen estado de las instalaciones ejecutando también las actividades internas de la cooperativa.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la apertura y cierre de las oficinas acorde al horario establecido. • Custodiar los bienes del inventario. • Receptar y distribuir la correspondencia dentro y fuera de la cooperativa. • Realizar los pagos de planillas de servicios básicos u otros pedidos por disposición. • Atender los requerimientos de los clientes internos y externos. • Gestionar la entrega de convocatorias y las firmas de recibido. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Mantenimiento de planta y equipo • Normas de higiene y seguridad integral • Administración básica • Técnicas de limpieza y desinfección 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Atención al cliente	Atención al cliente		Atención al cliente
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Conserje	2 años	Experiencia mínima comprobable de 1 año en cargos similares.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 22-5: Asesor Legal

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Asesor Legal	Jefe inmediato:	-
Departamento:	-	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ejecutar actividades de apoyo de asesoramiento en procesos jurídicos institucional sobre el alcance de disposiciones legales vigentes, aconsejando, redactando compromisos y estructurando soluciones para cuestiones pertinentes manteniendo el seguimiento a procesos dentro de lo legal.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la legislación vigente para respaldar informes solicitados y la toma de decisiones asertivas. • Revisar y analizar documentación remitida por los altos directivos y emitir informes legales sobre consultas que se solicite. • Dar asesoramiento a todo lo que se presente y se solicite en el área de su competencia. • Realizar y entregar informes periódicos legales sobre proyectos, reglamentos que puedan afectar al órgano judicial. • Suscribir contratos, convenios y acuerdos institucionales. • Supervisar y dar seguimiento a procesos jurídicos en la que se encuentre involucrado la organización. • Efectuar consultas de carácter legal. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de razonamiento lógico. • Pensamiento conceptual • Facilidad de comunicación. • Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos. • Habilidad para el manejo de relaciones interpersonales. • Mantener buenos valores morales como: Honestidad, responsabilidad, respeto, disciplina y lealtad. • Iniciativa, entusiasmo y ser proactivo. • Buenas relaciones humanas y públicas. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tercer Nivel	Titulado en Provisión nacional de abogado preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.		Leyes
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Asesor Legal	4 años	Experiencia mínima comprobable de 4 años en el área legal.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 23-5: Auxiliar de ventas

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Auxiliar de ventas	Jefe inmediato:	-
Departamento:	-	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Ofrecer un servicio de alto nivel al cliente externo manteniendo un crecimiento de los ingresos mediante la venta, promoción comercial y brindar información sobre lo ofertado por parte del hotel.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Atender y brindar información a los clientes de los diferentes precios vigentes. • Recibir e incluir los pagos en el sistema. • Gestionar la atención de los pedidos por parte de los clientes. • Verificar los datos de la venta. • Archivar y realizar documentos comerciales como facturas. • Hacer seguimiento de los trámites efectuados en su área. • Efectuar un sondeo y estudio del nivel de satisfacción por parte del cliente. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente capacidad de comunicación. • Capacidad de negociación. • Análisis de la competencia. • Capacidad de influencia. • Aptitud para el aprendizaje. • Tener conocimiento en el área contable. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Tercer Nivel	Titulado en administración o mercadotecnia preferencia en Hotelería y Turismo. Dominio del idioma inglés hablado y escrito.	Ventas	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Asistente de ventas	1 años	Experiencia mínima comprobable de 1 año en el área de ventas.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 24-5: Motorista

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Motorista	Jefe inmediato:	-
Departamento:	-	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Aplicar todas las operaciones a bordo de la embarcación (lanchas).			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Operar lanchas. • Siga los procedimientos de seguridad para el funcionamiento de las diferentes lanchas. • Transporte de clientes. • Mantener los motores de embarcaciones o maquinaria. • Organizar actividades de mantenimiento. • Notificar al inmediato superior en situaciones de emergencia, problemas o peligros. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente capacidad de comunicación. • Conocimiento en proporcionar a los clientes excelentes servicios. • Capacidad para resolver problemas. • Conocimiento de máquinas y herramientas. • Conocimiento de principios y métodos para el transporte de pasajeros. • Conocimiento en seguridad pública. • Orientación espacial. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tecnólogo	Técnico en operación de embarcaciones.		Operador de lanchas
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
motorista	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años en el control y manejo de lanchas.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 25-5: Carpintero

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Carpintero	Jefe inmediato:	-
Departamento:	-	Puesto que supervisa:	-
2. Describir la misión del puesto.			
Restaurar y realizar un mantenimiento continuo de las diferentes cabañas del hotel con la finalidad de que se encuentren en perfectas condiciones para su uso.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Restaurar cabañas. • Realizar un mantenimiento preventivo de las diferentes cabañas. • Analizar las situaciones actuales para prevenir riesgos. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de afilado de herramientas. • Técnicas para el ensamblado de maderas. • Conocimientos en dibujo técnico. • Precisión para realizar cortes. • Destreza manual. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Técnico	Técnico carpintero	Carpintería	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Carpintero	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años en carpintería.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 26-5: Mecánico automotriz

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Mecánico automotriz	Jefe inmediato:	
Departamento:		Puesto que supervisa:	
2. Describir la misión del puesto.			
Restaurar y realizar un mantenimiento continuo de las diferentes cabañas del hotel con la finalidad de que se encuentren en perfectas condiciones para su uso.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, reparar y mantener en condiciones de operación la maquinaria automotriz. • Realizar el diagnóstico del estado del vehículo empleando equipos especializados. • Revisar la batería y el sistema eléctrico del vehículo. • Revisar y sustituir el aceite y los filtros cuando sea necesario. • Inspeccionar el nivel de los fluidos y ajustarlos cada vez que sea necesario. • Examinar el estado y presión del aire de los neumáticos. • Limpiar y lubricar los componentes del motor. • Verificar y ajustar los frenos 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar bajo presión. • Capacidad para trabajar en equipo. • Destrezas manuales. • Conocimiento de diferentes herramientas. • Iniciativa y organización. 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido	Área de conocimiento	
Técnico	Técnico automotriz	Mecánica automotriz	
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Mecánico automotriz	2 años	Experiencia mínima comprobable de 2 años en mecánica automotriz.	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 27-5: Coordinador de vuelos

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
1. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:	Coordinador de vuelo	Jefe inmediato:	
Departamento:		Puesto que supervisa:	
2. Describir la misión del puesto.			
Coordinar y gestionar las prestaciones de servicio aéreas aplicando las normas de acuerdo a las políticas de tránsito aéreo.			
3. Describir las actividades del puesto.			
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que la normativa nacional se aplique para mantener la seguridad aérea. • Administrar los servicios aéreos. • Establecer programas encomendados a la seguridad y calidad del servicio aéreo. • Analizar los cambios climáticos para asegurar un buen servicio aéreo. • Verificar que los transportes aéreos se encuentren en perfectas condiciones y con combustible. • Realizar mantenimiento a los medios de transportes aéreos. • Implementar procedimientos y normas de prevención de riesgos. • Analizar obstáculos que puedan afectar a las operaciones aéreas. • Atender las necesidades y propuestas por los operadores aéreos. • Validar los procedimientos de vuelos. 			
4. Competencias requeridas			
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo. • Analítico • Conocimiento de transporte aéreo. • Rápida toma de decisiones. • Iniciativa y organización. • Capacidad para resolver problemas 			
5. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
Tercer nivel	Aprobación del curso de Despachador de Vuelo		Coordinador de vuelo
6. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
Coordinador de vuelo	4 años	Experiencia mínima comprobable de 4 año en despachador de vuelo	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

5.5.3. Sistema de control

Para Kapawi Ecolodge se plantea el siguiente flujo de control

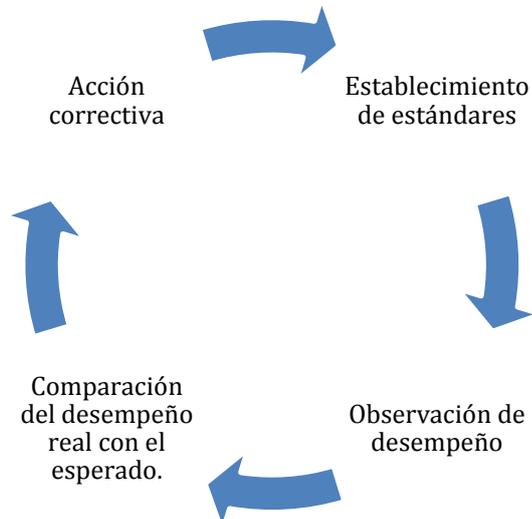


Ilustración 6-5: Flujo de control

Fuente: (ECD, 2021)

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Establecimiento de estándares. - en este caso el administrador encargado de Kapawi Ecolodge deberá ser el responsable de implementar y planificar reglas, normas, procedimientos, estrategias, que mejoren la ejecución de las actividades, como el conoce más a fondo las actividades que se ejecutan en el complejo, es la persona que debe conocer cómo y cuándo se deben efectuar las tareas y el grado de responsabilidad y mérito que requieren.

Observación de desempeño. - luego de haber estipulado los documentos antes mencionados se debe poner en marcha lo propuesto, observando minuciosamente el desarrollo de lo planificado.

Comparación del desempeño. - posterior a los 2 pasos anteriores, se realiza las respectivas evaluaciones, comparando el trabajo desarrollado real con lo esperado, obteniendo las conclusiones y los resultados en forma inmediata.

Acciones Correctiva. - una vez obtenidos los resultados y si fueron favorables se fortalece el desempeño y se vuelve más competitivo y productivo, de lo contrario se aplicará medidas correctivas con el fin de corregir lo desarrollado y empezar de nuevo.

5.5.4. Marketing

Kapawi Ecolodge no cuenta con un programa de marketing establecido para poder dar a conocer sus productos ante el cliente, el reconocimiento de los servicios que oferta, en la actualidad se utiliza la radio y redes sociales para dar a conocer al complejo turístico al mundo. Con la Aplicación del Diseño Organizacional se establecerá la contratación de servicios profesionales de manera independiente en cuanto al área de marketing el cual posibilitará generar nuevas ventajas competitivas tales como:

- Fortaleciendo de las cuñas publicitarias en las radios.
- Establecimiento de estrategias de marketing que permitirán generar una segmentación más efectiva, mejor posicionamiento, promoción, valoración y ampliación en las distribuciones.
- Elaboración de hoja volante e información en lo referente a la organización, en cuanto a promociones, créditos, productos entre otros.

5.5.5. Vínculos interorganizacionales

Para continuar con el desarrollo y progreso del complejo turístico es importante que la empresa se vincule a las siguientes organizaciones. Con el propósito de recibir capacitación en lo referente a la actividad que se dedica en este caso al servicio turístico como:

Fundación Pachamama: promueve un modelo resiliente e invocador que respete la vida, con énfasis en el reconocimiento y respeto de los derechos humanos y los derechos de la naturaleza, para generar las condiciones necesarias en las que las nacionalidades indígenas y los pueblos de la Amazonía fortalecen sus procesos de autodeterminación.

Trek Ecuador: es un operador turístico en Quito que diseña experiencias de viaje al territorio Achuar desde el año 2005. Apoyándose en muchos años de experiencias en conservación y ecoturismo en áreas naturales y patrimoniales, y a través de un compromiso con la conservación y protección de la cultura y riqueza natural, apoya el turismo como forma de promover la conservación y el desarrollo sostenible.

Pachamama Alliance: es una organización sin fines de lucro, tiene como misión empoderar a los pueblos indígenas de la selva amazónica para preservar sus tierras y su cultura y, utilizando los conocimientos adquiridos de ese trabajo, educar e inspirar un futuro sostenible para todos. Apoya a Kapawi Ecolodge desde 1996.

TourCenter: con la etiqueta de TourCenter la empresa se ha comprometido a mejorar continuamente a la proyección del medio ambiente, las condiciones de trabajo, la información al cliente, los derechos humanos y las prácticas comerciales justas. A tener un diálogo constante con sus proveedores y ofertas de viajes el cual se planifican y desarrollan en base a criterios ecológicos y sociales.

Proveedores: que se establezca acuerdos y convenio plasmado por escrito en cuanto a la mercancía adquirida los cuales son necesarios para continuar con el desarrollo organizacional y tomando en cuenta que por la ubicación geográfica es importante contar con todos los productos necesarios ya que en caso de no contar con ellos en ese momento será imposible adquirirlos por lo que se debe tener en cuenta los siguientes aspectos como: cambios, precio, entrega, envío, pago, crédito, descuento y garantía.

Entidades Gubernamentales: que reciba capacitación e información constante en cuanto a las nuevas leyes y reforma actualizada sobre el sector turístico.

5.5.5.1. *Dimensiones estructurales*

Formalización

La formalización dentro de la Empresa Kapawi Ecolodge es muy baja debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones bien establecido y no es cumplido a cabalidad por los empleados, sobre las exigencias de la empresa.

Especialización

También conocida como división del trabajo en la empresa por todos los colaboradores, solo se considera a una parte de la empresa dejando de lado al personal operativo solo para que ejecute su actividad diaria, es decir que no se considera la posibilidad de que el colaborador emplee todas sus destrezas en cualquier otro puesto de trabajo, es por esta razón que se debe crear un orgánico funcional donde se ubicara al colaborador de acuerdo a su desempeño y nivel de trabajo midiendo así su productividad.

Jerarquía de autoridad

En relación a la jerarquía de autoridad que se presenta en la Empresa Kapawi Ecolodge es casi nula ya que no existe un orden jerárquico sobre las autoridades y colaboradores es decir que

mientras no se defina el orgánico funcional y la departamentalización no abra un responsable en un área determinada para asignar funciones a los colaboradores.

Profesionalismo

Tomando como referencia que el personal que labora en la Empresa Kapawi Ecolodge es básicamente un poco más operativo que administrativo ya que las actividades que desempeñan los operarios lo hacen fuera de las instalaciones por lo que el profesionalismo de estos los lleva tener más confianza con los clientes al momento de ofrecer un servicio. Sin embargo, en la parte administrativa interna, el profesionalismo no es el más esperado ya que el nivel académico de estos colaboradores es de tendencia media, al momento de resolver situaciones administrativas que suelen darse por cambios internos o externos a la empresa, mientras que solo la parte administrativa externa posee cierto grado de tercer nivel aun así al no visitar o controlar adecuadamente el Lodge este se ha visto perjudicado en cierta manera.

Centralización

A principios de la gestión administrativa de la Empresa Kapawi Ecolodge se manejaba de una forma centralizada ya que la toma de decisiones solo pasaba por el nivel más alto de la empresa en este caso la gerencia, sin dar la oportunidad de que el personal intervenga en la resolución de la toma de decisión final al cual estos deberían acogerse lo cual se lo pudo percibir en la entrevista realizada a la gerencia de la empresa y socios de esta.

5.5.5.2. Dimensiones contextuales

Tamaño

Comprendido en cuanto más grande o pequeña es la empresa dependiendo de la capacidad del personal que labora en la Empresa Kapawi Ecolodge en este aspecto está conformada por 18 colaboradores lo que corresponde a una pequeña empresa. Sin embargo, mediante la elaboración del diseño organizacional se pretende incrementar el número de trabajadores de acuerdo con la necesidad de la empresa para mejorar la calidad de los procesos tanto en el área operativa como administrativa según sea lo más conveniente y beneficioso para la empresa, cabe recalcar que al incrementar el personal sean estos uno, dos o máximo tres colaboradores seguirá siendo la empresa pequeña.

Tecnología organizacional

Considerando la actividad que desempeña la Empresa Kapawi Ecolodge una entidad que brinda servicios turísticos su tecnología se basa en las maquinarias de transporte sean estos, transporte terrestre, transporte fluvial, transporte aéreo, todos estos equipados con mecanismos de última tecnología, en cuanto se refiere a la tecnología de la información ya que están se pueden controlar a través de consolas de información para un mejor control desde la central de información en este caso la empresa donde la parte encargada de llevar un control es el área administrativa quien estará supervisando el correcto y eficiente servicio otorgado a los clientes que hacen uso de estos servicios.

Entorno

El entorno denota como la empresa está rodeada, esto involucra a la competencia directa, entes gubernamentales, ambiente cambiante, cambios de los gustos y preferencias en el mercado, estos y otros factores que se presentan en cualquier momento en el entorno donde se desarrolla la Empresa Kapawi Ecolodge pueden influir de manera directa en el desequilibrio administrativo de la empresa.

Todos estos acontecimientos son los que hacen de la cultura de la empresa, una satisfacción para con los colaboradores y esto se ve reflejado ante los clientes, quienes son los encargados de juzgar el comportamiento organizacional de la empresa.

5.6. Resultados de efectividad

Eficiencia

Para que la organización alcance el nivel de eficiencia es importante el compromiso de los colaboradores con los objetivos, metas, estrategias y direccionamiento administrativo con la finalidad de contribuir con el desarrollo del complejo de manera exitosa, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Direccionar a la empresa en los cambios sugeridos para ejecutar las actividades que se deben desarrollar.
- Autorizar la implementación del presente diseño organizacional.
- Le corresponde a la administración diseñar la metodología y la técnica administrativa adecuada para continuar con el proceso del cambio.

- Valorar el trabajo en equipo, informar y orientar a los empleados sobre el diseño organizacional propuesto, explicar en qué consiste y las modificaciones que se deben realizar.
- Capacitar a través de talleres y programas a los empleados de la organización para que conozcan y utilicen los nuevos procesos y la forma en cómo deben llevarlos a cabo.
- Implementar planes y acciones estratégicas.
- Administrar los recursos de la empresa de manera óptima y sin desperdicios.

Eficacia

Una vez implementado el diseño organizacional es importante que la administración se encargue de comprobar la eficacia y eficiencia de las mejoras introducidas, por lo que se debe dar un tiempo prudencial para identificar y analizar los resultados obtenidos.

La administración debe revisar y actualizar la estructura organizacional acorde a su crecimiento, funciones y procesos de trabajo, de manera que esto evitará que se vuelvan obsoletos permitiendo que su funcionamiento se mantenga en un nivel óptimo para continuar con la rentabilidad esperada.

Logros de objetivos

Para que se pueda implementar de manera exitosa este modelo organizacional en el Complejo Turístico Kapawi Ecolodge es necesario que todas las personas involucradas consideren los siguientes aspectos:

- **Auto-motivación.** Que las personas involucradas tengan la energía que surge de nuestro interior. Está basada en nuestros deseos y valores más importantes.
- **Compromiso.** Que las personas involucradas estén dispuestas a esmerarse por alcanzar las metas y objetivos trazados. Que se refleje en la conducta y en el trabajo que desarrolla.
- **Adaptación y flexibilidad.** El mundo cambia constantemente y no se tiene control sobre la conducta y sentimientos de la gente que nos rodea. Por lo tanto, cuando surgen imprevistos o las cosas no son como pensábamos, es necesario tener la capacidad de hacer los cambios que se requieran.
- **Auto-control emocional.** Las emociones son necesarias y son parte de todos nosotros. Pero es necesario distinguir cuándo tenemos que controlarlas, para actuar de acuerdo a la razón y no llevarse por impulsos que nos pueden hacer cometer errores.

- **Organización.** No podemos hacer muchas cosas al mismo tiempo, ni tenemos un tiempo ilimitado. Por ello tenemos que llevar un orden en nuestra conducta y establecer las prioridades necesarias.

5.7. Plan de acción

Tabla 28-5: Plan de acción

PROBLEMA PRINCIPAL: La falta de Estructura Organizacional en el hotel turístico Kapawi Ecolodge para mejorar la gestión administrativa y brindar un servicio de calidad a los turistas que visitan la Amazonía ecuatoriana.				
Finalidad del proyecto: Impulsar al Complejo Turístico Kapawi Ecolodge como empresa líder en el sector turístico nacional gracias al desarrollo administrativo, estructural y organizacional que se pretende alcanzar con esta propuesta.			Indicador: Encuestas a los colaboradores del complejo turístico Kapawi Ecolodge.	
Propósito del proyecto: Acaparar el mercado local y nacional.			Indicador: Lista de problemas considerados como principales para que exista un correcto desempeño en el complejo.	
Programa	Objetivo	Indicador	Estrategia	Actividad
Gestión administrativa	Aplicar este diseño organizacional en el hotel Turístico a través de la implementación de procedimientos y técnicas administrativas que sirva como orientación para que se mejoren los procesos administrativos y operativos.	Encuestas. Resultados de análisis en reuniones.	Implementar un nuevo modelo de diseño organizacional. En este diseño se proporciona un ambiente organizacional simple y adecuado para el cumplimiento de los objetivos Institucional, de manera que se promueve la eficacia y eficiencia de las labores Administrativas que faciliten el logro de las metas de cada una de las áreas de la empresa. Con el fin de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrenta, la cual impide tener un eficiente desarrollo.	1.- Definir las funciones de la empresa y puestos de trabajo. 2.- Creación de la estructura y orgánico funcional. 3.- Capacitación continúa del talento humano. 4.- Implantación de sistema de control. 5.- Implementación de estrategias administrativas y operativas. 6.- Mejorar los canales de comunicación.

<p>Capacitación, contratación y asesoría</p>	<p>Implementar un plan de capacitación para el personal del complejo de manera que facilite el desempeño eficiente de sus funciones en las diferentes áreas del hotel.</p>	<p>Evaluación de logros. Productividad. Efectividad laboral.</p>	<p>Capacitación y asesoría continua. En este apartado se requiere elaborar un calendario o plantilla de capacitación mediante módulos de temas que orienten a los empleados en el área en el que se desenvuelven mejorando el desempeño en sus labores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Establecer y ejecutar jornada de capacitación. 2.- Buscar la logística adecuada. 3.- Crear módulos de temas específicos de acuerdo con las necesidades de cada área. 4.- Elaborar y legalizar el reglamento Interno de trabajo que establezca las medidas de seguridad para el entorno en que el hotel se desempeña. 5.- Elaborar programa de marketing.
<p>Creación de oficinas</p>	<p>Ampliar el espacio físico, debido a la necesidad de incorporar personal esencial al hotel se deberá adecuar las oficinas para las áreas requeridas con la finalidad del mejorar los servicios prestados actualmente.</p>	<p>Diagnóstico situacional de la empresa.</p>	<p>Infraestructura: Al tener un ambiente de trabajo amplio en el que se puedan desenvolver de manera abierta los colaboradores podrán desarrollar sus destrezas y habilidades de manera natural y espontanea favoreciendo el ejercicio de sus funciones de manera óptima.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Readecuación de las oficinas actuales. 2.- Instalación de sistema administrativo.

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

5.7.1. Proyectos

Tabla 29-5: Cronograma anual de formación

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN		
Mes	MESES	
	Temas	Subtemas
Enero	Cultura Organizacional	Normas y valores que rigen al hotel Kapawi Ecolodge
Febrero	Introducción sobre servicio al cliente	Definición de servicio al cliente y la importancia RECESO en el ámbito hotelero.
Marzo	Socialización de la filosofía organizacional	Misión, visión, principios y valores corporativos.
Abril	Liderazgo organizacional	Líder, Tipos de líder, ventajas y desventajas.
Mayo	Sostenibilidad y preservación del medio ambiente	Sistemas de ahorro de recursos, adecuación de oficinas con productos amigables con el ambiente. Servicio de limpieza acorde a las necesidades del hotel.
Junio	Medidas de bioseguridad post covid-19	Covid-19 enfermedad, tratamiento y formas de prevención del contagio.
Julio	Introducción sobre servicio al cliente	Definición de servicio al cliente y la importancia de RECESO en el ámbito hotelero.
Agosto	Técnicas de servicio y atención al cliente	Actividades sobre la gestión hotelera y el RECESO buen servicio al cliente.
Septiembre	Emprendimiento	Conceptos de emprendimiento liderazgo, motivación, ética profesional.
Octubre	Socialización de la filosofía organizacional	Misión, visión, principios y valores corporativos.
Noviembre	Cultura Organizacional	Normas y valores que rigen al complejo turístico
Diciembre	Medidas de bioseguridad post covid-19	Covid-19 enfermedad, tratamiento y formas de prevención del contagio.

Realizado por: Vargas, Y, 2022.

Tabla 30-5: Ejemplo de una ficha de un programa de capacitación

PROGRAMA DE FORMACIÓN			
Nombre del curso:	Cultura Organizacional		
Duración del curso:	40 horas		
Fecha de inicio:	Mes de enero	Fecha de finalización:	Mes de enero
Número de participantes:	18 empleados		
Lugar:	Hotel Kapawi Ecolodge		
Horario:	Lunes, miércoles y viernes - 2 horas diarias.	1 sesión por semana	
Necesidades de la capacitación.			
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr mayor productividad. • Ser más competitivos. • Tener éxito en el logro de los objetivos. • Brindar un mejor desempeño en las labores que se están realizando. 			
Finalidad del programa:			
<ul style="list-style-type: none"> • Generar una cultura organizacional donde imperen conductas positivas que favorezcan la productividad y la calidad del servicio. 			
Objetivos del programa:			
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades específicas de crecimiento profesional y de desarrollo personal de modo que permita al funcionario ser considerado para posibles ascensos. • Potenciar las competencias de los funcionarios para afrontar nuevos retos laborales. • Mejorar la interacción entre los funcionarios del hotel de modo que permita asegurar un buen clima de trabajo y el desempeño eficiente de sus funciones. 			
Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición - Diálogo • Casos prácticos 		
Sesiones			
Sesión 1	¿Cómo establecer metas y objetivos de vida profesional?		
Sesión 2	Los valores institucionales y su influencia en mi vida personal y profesional.		
Sesión 3	Relaciones con los miembros del equipo de trabajo.		
Sesión 4	Resolución de conflictos en el área de trabajo. (Casos)		
Sesión 5	Estrategias de creatividad profesional.		
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Carpetas. • Pizarra. • Esferos. • Certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de evaluación. • Equipo multimedia. • Material de estudio. 	
Costo del curso:	\$150		

CONCLUSIONES

De esta investigación al realizar el diagnóstico situacional del complejo los resultados obtenidos mostraron las diferentes debilidades que estancan el desarrollo del hotel básicamente en el área administrativa y operacional por lo que fue importante tomar decisiones inmediatas que permitieran implementar estrategias acorde a cada situación de manera que se agilicen las operaciones y se vuelva más eficiente y efectivo, logrando ser más competitivos en la industria hotelera, direccionando los objetivos a la satisfacción de los clientes internos y externos.

En el desarrollo de esta investigación se elaboró un organigrama institucional de cómo estructurada la empresa y cómo es su funcionamiento, por lo tanto, esta estructura debe ser socializada a todo el personal en conjunto con el manual de funciones propuesto de manera que mejore las actividades que vienen desempeñando en la institución, así también se debe brindar una correcta inducción y capacitación al cliente interno para que ejecute sus actividades, tareas y responsabilidades con la mayor naturaleza posible y sin complicaciones.

Se ha concluido que con el diseño organizacional para la empresa turística "KAPAWI ECOLODGE" existirá una mejor distribución de funciones y una estructura organizacional mejor constituida que ayudará a mejorar la administración y gestión de la empresa para cumplir con los objetivos y metas establecidos, brindando una excelente información a clientes internos de sus áreas funcionales y a los clientes externos de los excelentes servicios que brinda el hotel con la finalidad de mejorar su posicionamiento en el mercado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda evaluar periódicamente la cultura organizacional del complejo, analizar y establecer mejoras en los niveles de comunicación de cada área, fomentar el trabajo en equipo y el desarrollo individual de manera que los empleados que son miembros de la comunidad pueden ser más eficientes y pueden entregar un servicio de mejor calidad volviendo al hotel más competitivo al satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de manera excepcional, es importante que las estrategias se acoplen a las necesidades y resultados de cada evaluación para que logren sellar aquella nueva debilidad presente en el periodo de análisis.

Se recomienda colocar la información concerniente a la filosofía organizacional de la empresa en lugares visibles para que los empleados puedan reconocer e identificar las actividades que deben desarrollar y a quienes pueden recurrir en caso de necesitar una solución o ayuda, además de socializar a través de talleres, capacitaciones y dinámicas que fomenten la unidad del complejo en la que pueden expresar sus necesidades y sus requerimientos de manera que siempre exista ese vínculo organizacional.

Se recomienda al complejo implementar el diseño organizacional propuesto debido a que permitirá mejorar la administración llevada a cabo en la actualidad, estableciendo nuevas directrices y parámetros que les permitan ser más eficientes a los empleados del complejo de manera que la rentabilidad del hotel sea más productiva, es importante que el diseño organizacional se evaluado porque ante un ambiente de constante cambio siempre se deberá estar evaluando si las estrategias siguen siendo las correctas para cada situación que se presente.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu, J. L. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. Obtenido de <http://www.spentamexico.org/v7-n2/7%282%29187-197.pdf>
- Alcides, F. (2015). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo*. La Libertad: Universidad Península Estatal de Santa Elena.
- Amado, M. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta (Artículo Científico)*. *Dom Cien*, 3(2), pp. 947-964. Obtenido de [file:///C:/Users/ORTEL/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaGestionAdministrativaParaLaInnovaci-6325898%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/ORTEL/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaGestionAdministrativaParaLaInnovaci-6325898%20(8).pdf)
- Bassotti, G.-T., & Zapata, P.-T. (2013). Manual para la creación de un Ecolodge. *T&L-europraxis*, 7. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=f6d0411b-1ce7-4eb3-bc89-d6b47d6b6095>
- Benavides, L. (2010). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay)*. Durante Periodo 2010-2011. (Trabajo de Titulación). Obtenido de [file:///C:/Users/ORTEL/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaGestionAdministrativaParaLaInnovaci-6325898%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/ORTEL/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaGestionAdministrativaParaLaInnovaci-6325898%20(8).pdf)
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14^a ed.). México: Editorial Cengage Learning.
- Briceño, M., & Galvez, G. (17 de Julio de 2017). *Diseño organizacional en base al Modelo Daft para la empresa JACB*. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/900/1/T_Brice%C3%B1o%20Mendoza%20Mar%C3%ADa%20y%20Galvez%20Cieza%20Gianina%20Rosmery.pdf
- Calvajar, L. (2018). Empresa. En G. A. López Calvajar, *Planificación de empresas* (pág. 14). Editorial Universo Sur.
- Carrera, S., Martínez, T., & Pérez, A. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz Cía*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F: Cengage Learning.
- Daft, R. (2015). Estructura funcional. En R. Daft, *Teoría y Diseño Organizacional* (pág. 108). Cengage Learning .
- Dashboard. (2020). *Metas organizacionales. Definición, tipos e importancia*. Obtenido de <https://tudashboard.com/metas-organizacionales-definicion-tipos-e-importancia/#:~:text=Las%20metas%20organizacionales%20son%20objetivos,capital%20para%20lograr%20un%20objetivo.>

- Dashboard. (2022). *Objetivos organizacionales: Qué son y cómo definirlos*. Obtenido de <https://tudashboard.com/objetivos-organizacionales/#:~:text=Los%20objetivos%20organizacionales%20son%20metas,la%20asignaci%C3%B3n%20de%20los%20recursos.>
- Donawa, Z., & Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME. *Revista Scielo*, 97-108.
- ECD. (2021). *En qué consiste la gestión hotelera: Conoce sus funciones*. Obtenido de <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/negocio/que-consiste-gestion-hoteler-conoce-funciones/20211209205510318340.html>
- Espinoza, R. (2013). *La matriz de análisis FODA*. Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Euroinnova. (2022). *¿Qué es la gestión hotelera?* Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-la-gestion-hoteler>
- Euroinnova Business School. (2022). *¿Qué es la gestión hotelera?* Obtenido de <https://www.euroinnova.ec/blog/que-es-la-gestion-hoteler>
- García Dhligo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*.
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: Departamento de investigación y posgrado.
- John W. Slocum, J. (2007). *Comportamiento organizacional*. Décima Edición.
- Loarte, E. (2017). *Diseño organizacional del área de post-mantenimiento de piscinas se relaciona con la calidad del servicio que brinda piscines S.A.C*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- López, C. (2015). *Valores organizacionales y desempeño corporativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/valores-organizacionales-desempeno-corporativo/>
- Martinez, A. (2022). *Evaluación*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/evaluacion/>
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Progreso S.A.
- Nava, F. y. (2001). *Marco Metodológico*. Tipo de Investigación.
- ONU. (2019). *Seguimiento y evaluación*. Obtenido de <https://www.endvawnow.org/es/articles/1898-seguimiento-y-evaluacin-.html>
- Pacheco, J. (2022). *Diseño Organizacional: elementos e importancia*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/disen-organizacional/#Objetivo_del_diseno_organizacional
- Pilco, W., & Ruiz, L. (2015). *La investigación de mercados como una disciplina estratégica*. Riobamba: Instituto de investigaciones.
- Porras, G. (2012). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Lima: Actualidad Empresarial.
- Pursell, S. (2021). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

- Riquelme, M. (2022). *Estrategia organizacional definición y etapas*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/estrategia-organizacional/#%C2%BFQue_es_una_estrategia_organizacional
- Rivera, F. A. (2013). *diseño organizacional para la empresa operadora de turismo carol tour s.a del cantón salinas de la provincia de santa elena año 2013 (Teis de Grado)*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad.
- Rodriguez, J. (2008). *Elaboración de un Plan Estratégico para la comercialización de artículos para el hogar en la empresa Leoncito SRL*. Lima: SRL.
- Rosero, C. (3 de Mayo de 2014). *Modelo de Gestión Administrativa* . Obtenido de https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Santander, U. (13 de Enero de 2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html#:~:text=Es%20com%C3%BAAn%20confundir%20la%20misi%C3%B3n,a%20medio%20y%20largo%20plazo>.
- Slocum, J. (2007). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Soto, S. (2015). *El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando el enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional que se muestra en la figura responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de forma*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Torres, E. (2019). *Diseño organizacional para la profesionalización de una Pyme*. Celaya: Instituto Tecnológico de Celaya.
- Veloz, Y. (2017). *Gestión administrativa para el desarrollo empresarial en comercio "el centro" en la ciudad de quevedo, provincia de los Ríos*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7106/1/TUQEXCOMADM012-2017.pdf>
- Villegas, Z. P. (2005). Concepto Empresa. En M. H. Zoilo Pallares Villegas, *Hacer Empresa: Un reto* (pág. 255). Bogotá: Nueva Empresa.
- Viteri, P. (Agosto de 2017). *Modelo de gestión administrativa para los hoteles del Cantón Latacunga* (Trabajo de Titulación, UTP). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3867/1/T-UTC-0408.pdf>
- Yagual, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A.* Salinas: Universidad Estatal Península de Santa Elena.

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANEXO A: ENTREVISTA AL COORDINADOR NACIONAL DEL HOTEL KAPAWI ECOLOGDE

La presente entrevista tiene como propósito conocer la opinión del COORDINADOR NACIONAL sobre la situación de la empresa para proceder a la elaboración del diseño Organizacional de la EMPRESA TURÍSTICA HOTELERA KAPAWI ECOLOGDE, por lo que agradezco su colaboración. La información será tratada con discreción y exclusivamente para fines académicos.

Nombre: Juan Carlos García

Fecha de la entrevista: Julio 26, 2022

- 1. ¿Qué tiempo desempeña sus funciones en el hotel Kapawi ecolodge?**
- 2. ¿Cuál es la Temporada en la que más turistas ingresan al hotel Kapawi Ecolodge?**
- 3. ¿Cuál es la capacidad Total de Alojamiento con la que cuenta el hotel Kapawi Ecolodge?**
- 4. ¿Cómo visualiza usted a la empresa hotelera Kapawi Ecolodge a cinco años plazo?**
- 5. ¿Están por escrito las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo?**
- 6. ¿Están elaborados por escrito los contratos de trabajo?**
- 7. ¿Se le proporciona algún tipo de capacitación al personal de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge?**
- 8. ¿Qué acciones realiza para mejorar el servicio al cliente del hotel Kapawi Ecolodge?**
- 9. ¿Cuál cree usted que son las fortalezas y debilidades que tiene el hotel Kapawi?**
- 10. ¿Cuál cree usted que son las oportunidades y amenazas que actualmente tiene el hotel Kapawi?**
- 12. ¿Considera usted importante la creación de un diseño organizacional para el hotel Kapawi Ecolodge?**
- 13. ¿Considera usted que la gestión administrativa que se ejecuta dentro del hotel es la adecuada?**

ANEXO B: ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Objetivo: El objetivo de la presente encuesta es recabar información necesaria acerca del manejo actual de la empresa turística hotelera Kapawi Ecolodge, a través de preguntas estructuradas dirigidas al personal administrativo y operativo, para conocer la situación actual de la misma.

Instrucciones: Estimado colaborador/ra, la presente encuesta se lo realiza con fines académicos y estadísticos por lo tanto la información será confidencial, a continuación se detallan una serie de preguntas que están enfocadas en la creación de un diseño organizacional, a lo que se solicita responder a cada enunciado por medio de una “X” en los cuadros en blanco, la honestidad en la respuesta de cada pregunta permitirá proporcionar datos fundamentales para la elaboración de un Diseño Organizacional con el propósito de mejorar la gestión administrativa.

1. Seleccione su género

- Masculino
- Femenino

2. Seleccione su rango de edad

- 18 – 25
- 26 – 33
- 34 – 41
- 42 – 49
- Más de 49

3. ¿Cuál es su nivel de instrucción académica?

- Primaria
- Secundaria
- Superior

4. Cargo del encuestado

- Administrador encargado
- Coordinador de vuelos
- Housekeeping
- Camarero
- Bar tender
- Salonero

- Chef
- Cocinero personal
- Motorista
- Guía Nativo
- Personal de mantenimiento
- Carpintero

5. ¿Cómo planifica la actividad turística la empresa hotelera Kapawi Ecolodge?

- Empíricamente
- A través de un Planeación Estratégica
- Por presupuestos
- Por productos y servicios
- Ninguna

¿Por qué?

.....

6. ¿Quién toma las decisiones en la empresa hotelera Kapawi Ecolodge?

- Las comunidades
- El Coordinador Nacional
- Gerente/Administrador

¿Por qué?

.....

7. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores corporativos establecidos por parte de la empresa?

- Sí
- No

¿Por qué?

.....

8. ¿Conoce usted algún organigrama estructural de la empresa?

Sí

No

¿Por qué?

.....
.....
.....

9. ¿Existe algún manual o documento donde se describan las funciones de los diferentes puestos de trabajo con los que cuenta la empresa?

Sí

No

¿Por qué?.....

.....
.....

10. ¿Usted tiene conocimiento de sus responsabilidades y funciones laborales en su puesto de trabajo?

Sí

No

¿Por qué?.....

.....

11. ¿Con qué frecuencia realiza actividades que no le corresponden?

Siempre

Casi siempre

De vez en cuando

Nunca

12. ¿Cómo considera el ambiente laboral de la empresa hotelera Kapawi Ecolodge?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

13. ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

Sí

No

¿Por

qué?.....
.....
.....

14. ¿Cree que es necesario la implementación de un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la empresa?

Sí

No

¿Por

qué?.....
.....
.....

15. ¿Si ocurre un problema, usted sabe a quién dirigirse dentro de la empresa?

Sí

No

¿Por

qué?.....
.....
.....

16. ¿Usted participa en la empresa cuándo se presenta algún problema para darle solución?

Sí

No

¿Por

qué?.....
.....
.....

17. ¿Recibe usted capacitaciones en aspectos relacionados a las áreas específicas a su cargo?

Sí

No

A veces

18. ¿Con que frecuencia se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Nunca

ANEXO C: MANUAL DE FUNCIONES

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
7. Ingresar datos de identificación.			
Cargo:		Jefe inmediato:	
Departamento:		Puesto que supervisa:	
8. Describir la misión del puesto.			
9. Describir las actividades del puesto.			
10. Competencias requeridas			
11. Detallar la instrucción formal requerida			
Nivel de educación	Título requerido		Área de conocimiento
12. Detallar la experiencia laboral requerida.			
Cargo desempeñado	Tiempo de experiencia	Especificidad de la experiencia	
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
APROBADO POR:			
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

ANEXO D: PLAN DE ACCIÓN

PROBLEMA PRINCIPAL:				
Finalidad del proyecto:			Indicador:	
Propósito del proyecto:			Indicador:	
Programa	Objetivo	Indicador	Estrategia	Actividad

ANEXO E: EJEMPLO DE UNA FICHA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROGRAMA DE FORMACIÓN			
Nombre del curso:			
Duración del curso:			
Fecha de inicio:		Fecha de finalización:	
Número de participantes:			
Lugar:			
Horario:			
Necesidades de la capacitación.			
Finalidad del programa:			
Objetivos del programa:			
Estrategias:			

Sesiones	
Sesión 1	
Sesión 2	
Sesión 3	
Sesión 4	
Sesión 5	
Recursos:	
Costo del curso:	
Presupuesto asignado:	
Aporte de funcionarios:	
Responsable:	
Empresa contratada:	
<p>_____</p> <p>Gerente General Administrador</p>	

ANEXO F: CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA (seguir el modelo DBRAI)

CRONOGRAMA DE TRABAJO

ETAPAS TRABAJO UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO		
	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>	<i>S3</i>	<i>S4</i>	<i>S1</i>	<i>S2</i>	
Elaboración y aprobación del anteproyecto																			
Desarrollo del Capítulo I (Planteamiento del problema)																			
Desarrollo del Capítulo II (Marco teórico, Antecedentes de la investigación, referencia teórico y conceptual)																			
Desarrollo del Capítulo III (Metodología de la investigación, Enfoque, nivel, diseño de la investigación, tipo de estudio, cálculo de la muestra, métodos, técnicas, instrumentos e hipótesis)																			
Desarrollo del Capítulo IV (Resultados, discusión)																			
Desarrollo del Capítulo V (Propuesta, conclusiones, recomendación y anexos)																			

Este cronograma de actividades está sujeto a cambios, por motivos del normal desarrollo de la investigación, con el criterio de tiempo en más, no en menos.



epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 21 / 05 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: YAÚN GILDA VARGAS SANTI
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

ESPOCH - DBRAI
PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS
BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL



05 MAY 2023

REVISIÓN DE RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Por: Nancy Hora: 12:37

0777-DBRA-UTP-2023