



CARRERA DE CONTABILIDAD Y ASESORÍA TRIBUTARIA

**Diseño de un manual administrativo orientado al fortalecimiento de la gestión interna del hotel
Tomebamba**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de **Tecnólogo Superior en Contabilidad
y Asesoría Tributaria**

Proyecto Técnico de Titulación

Autores:

Valeria Lisette Campoverde Mejia

Pablo Alejandro Montero Veléz

Tutor:

Carmen Cecilia Ochoa Sanmartin

Cuenca, Ecuador

2026

Resumen

A partir de un diagnóstico realizado dentro del Hotel Tomebamba en Cuenca se obtuvieron varios resultados, como la ausencia de lineamientos formales, ambigüedad en la distribución de funciones y falta de procesos definidos y documentados, estos aspectos fueron corroborados por el personal del hotel, a través de una encuesta. Como respuesta se diseñó un manual administrativo adaptado específicamente a sus condiciones reales con el propósito de que el contenido de este optimice significativamente su gestión administrativa, permitiendo mejorar la calidad del servicio y las condiciones laborales. El diseño del manual incluye pautas orientadas a la mejora de la eficiencia y calidad del servicio, lo cual es fundamental en el sector hotelero.

Palabras clave: Manual administrativo, organigrama, lineamientos, procesos organizacionales, gestión interna, debilidades operativas, herramientas administrativas. calidad de servicio, sector hotelero.



El contenido, las conclusiones y las opiniones expresadas en el presente Proyecto de Titulación son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen, representan ni reflejan la posición institucional del Instituto Tecnológico Superior Sudamericano.

La institución se exime de toda responsabilidad legal o perjuicio que pueda derivarse del contenido de esta obra frente a terceros. Los autores asumen la plena responsabilidad sobre la originalidad, la propiedad intelectual y los derechos de autor del trabajo desarrollado.

Repositorio institucional: <https://repositorio.sudamericano.edu.ec/home>

Abstract

An assessment conducted at the Tomebamba Hotel in Cuenca revealed several findings, including the absence of formal guidelines, ambiguity in the distribution of duties, and a lack of defined and documented processes; these issues were corroborated by hotel staff through a survey. In response, an administrative manual was designed specifically tailored to the hotel's actual conditions, with the aim of significantly optimizing its administrative management and thereby improving service quality and working conditions. The manual's design includes guidelines aimed at improving efficiency and service quality, which are essential in the hospitality industry.

Keywords: Administrative manual, organizational chart, guidelines, organizational processes, internal management, operational weaknesses, administrative tools, service quality, hotel industry.



The content, conclusions, and opinions expressed in this Graduation Project are the exclusive responsibility of the authors and do not compromise, represent, or reflect the institutional position of the Instituto Tecnológico Superior Sudamericano.

The institution disclaims all legal responsibility or liability for any damages that may arise from the content of this work toward third parties. The authors assume full responsibility for the originality, intellectual property, and copyright of the developed work.

Repositorio institucional: <https://repositorio.sudamericano.edu.ec/home>

Índice de contenido

Resumen.....	2
Abstract	3
Introducción	15
Justificación.....	15
Objetivo general	16
Objetivos Específicos.....	16
1. Capítulo I: Problemática.....	18
2. Capítulo II: Marco Referencial.....	19
2.1. Marco Teórico.....	19
2.1.1. Teoría Clásica de la Administración.....	19
2.1.2. Gestión por Procesos.....	20
2.1.3. Teoría de Sistemas	22
2.2. Marco contextual	24
2.2.1. Contexto geográfico.....	24
2.2.2. Contexto institucional	24
2.2.3. Contexto administrativo.....	25
2.2.4. Contexto laboral.....	25
2.3. Marco conceptual.....	26
2.3.1. Eficiencia organizacional.....	26
2.3.2. Competitividad.....	26
2.3.3. Modelo administrativo adaptable.....	27
2.3.4. Manual administrativo	27
2.3.5. Gestión administrativa	28
2.3.6. Estructura organizacional.....	28

2.3.7.	Organigrama	28
2.3.8.	Procesos administrativos.....	29
2.3.9.	Clima organizacional	29
2.4.	Variables de investigación	30
2.4.1.	Variable Independiente: Manual administrativo.....	30
2.4.2.	Variable Dependiente: Fortalecimiento de la gestión interna.....	30
2.5.	Marco legal	30
2.5.1.	Ley de Turismo (Ley No. 97, 2002)	30
2.5.2.	Reglamento de Alojamiento Turístico (Acuerdo Ministerial No. 20150024-A)..	31
2.5.3.	Código del Trabajo (Codificación No. 17, 2005)	31
2.5.4.	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ley No. 2000-21 Registro Oficial Suplemento No. 116 10 de julio del 2000	32
2.5.5.	Reducción del IVA en feriados para el sector turístico en Ecuador	32
3.	Capítulo III: Metodología de investigación.....	34
3.1.	Redacción de la Metodología de la Investigación	34
3.1.1.	Enfoque de la investigación.....	34
3.2.	Tipo de investigación.....	34
3.2.1.	Investigación descriptiva	34
3.2.2.	Investigación de campo.....	35
3.2.3.	Investigación documental	35
3.2.4.	Investigación explicativa	36
3.3.	Población y muestra.....	36
3.3.1.	Población.....	36
3.3.2.	Muestra	36
3.4.	Técnicas de investigación	37

3.4.1.	Encuesta	37
3.4.2.	Entrevista	38
3.5.	Instrumentos de investigación.....	38
3.5.1.	Cuestionario de encuesta.....	38
3.5.2.	Guía de entrevista semiestructurada	39
3.6.	Procedimiento de recolección de datos	40
4.	Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados	42
4.1.	Análisis e interpretación de resultados	42
4.2.	Presentación de Resultados.....	42
4.3.	Estructura Organizacional.....	42
4.4.	Estandarización de Procesos y Procedimientos	46
4.5.	Comunicación Organizacional.....	50
4.6.	Resultados de la Entrevista Aplicada a la Administradora (Cualitativa).....	62
5.	Capítulo V: Propuesta de investigación.....	65
5.1.	Propuesta.....	65
5.2.	Descripción y fundamentos.....	65
5.3.	Justificación técnica y normativa.....	65
5.4.	Estructura de la propuesta	66
5.5.	Factibilidad operativa, económica y legal	67
5.5.1.	Factibilidad operativa.....	67
5.5.2.	Factibilidad económica	67
5.5.3.	Factibilidad legal.....	67
5.6.	Producto final / entregable del proyecto	67
5.6.1.	Descripción del producto	67
5.6.2.	Tipo de producto	68

5.6.3. Objetivo y utilidad del producto	68
5.6.4. Usuarios beneficiarios.....	68
5.6.5. Proceso de socialización del Manual Administrativo	68
Cronograma de Actividades.....	69
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Para el Hotel Tomebamba:	71
Para el fortalecimiento de procesos administrativos y operativos:.....	71
Para la sostenibilidad de la gestión organizacional:	71
Líneas futuras de investigación:	71
Referencias.....	72
Apéndice	77
Apéndice A:.....	77
Apéndice B:.....	78
Apéndice C:.....	86

Índice de figuras

Figura 1	43
Figura 2	44
Figura 3	45
Figura 4	46
Figura 5	47
Figura 6	48
Figura 7	49
Figura 8	50
Figura 9	51
Figura 10	52
Figura 11	53
Figura 12	54
Figura 13	55
Figura 14	56
Figura 15	57
Figura 16	58
Figura 17	59
Figura 18	60
Figura 19	61
Figura 20	62
Figura 21	77
Figura 22	77



DERECHOS DE AUTOR

Los derechos de esta obra son irrenunciables y corresponden a su **AUTOR**, incluido sus derechos patrimoniales. El **Instituto Tecnológico Superior Particular Sudamericano** tiene licencia gratuita e intransferible sobre esta obra para uso no comercial, de necesitar uso comercial requiere autorización de su titular.

SUDAMERICANO



www.sudamericano.edu.ec

📍 Bolívar y Manuel Vega - San Blas

☎ (593 7) 2838323 - 2843619

📧 0996976449

📧 info@sudamericano.edu.ec

CARRERA DE CONTABILIDAD Y ASESORÍA TRIBUTARIA

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Aprobación del Trabajo de Titulación

Doy fe que el trabajo desarrollado por los estudiantes **CAMPOVERDE MEJIA VALERIA LISSETTE Y MONTERO VÉLEZ PABLO ALEJANDRO**, con el título **“DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN INTERNA DEL HOTEL TOMBAMBA”**, cumple con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Atentamente,



CARMEN CECILIA OCHOA SANMARTIN

C.L. 0105821185



www.sudamericano.edu.ec

Bolívar y Manuel Vega - San Blas

(593 7) 2838323 - 2843619

0996976449

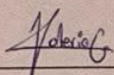
info@sudamericano.edu.ec

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, CAMPOVERDE MEJIA VALERIA LISSETTE, estudiante del **Instituto Tecnológico Superior Particular Sudamericano** de la ciudad de Cuenca - Ecuador, que cursó la Tecnología en **Contabilidad y Asesoría Tributaria**, declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre **“Diseño de un manual administrativo orientado al fortalecimiento de la gestión interna del hotel Tomebamba”** así como las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



CAMPOVERDE MEJIA VALERIA LISSETTE

Cédula: 0107303513



www.sudamericano.edu.ec



Escaneado con CamScanner

Bolívar y Manuel Vega - San Blas

(593 7) 2838323 - 2843619

0996976449

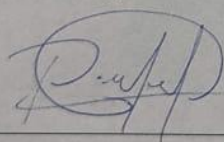
info@sudamericano.edu.ec

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, **Montero Vélez Pablo Alejandro**, estudiante del **Instituto Tecnológico Superior Particular Sudamericano** de la ciudad de Cuenca - Ecuador, que cursó la Tecnología en **Contabilidad y Asesoría Tributaria**, declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre **“Diseño de un manual administrativo orientado al fortalecimiento de la gestión interna del hotel Tomebamba”** así como las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Montero Vélez Pablo Alejandro

Cédula: 0107399917



Dedicatoria

Yo Valeria Lissette Campoverde Mejía dedico este proyecto de titulación, en primer lugar, a Dios, por guiar mi camino y otorgarme el conocimiento necesario para culminar esta etapa de mi vida. A mis padres Xavier y Janeth, por su sacrificio y apoyo incondicional, ellos han sido el pilar fundamental y mi inspiración para seguir adelante, me han acompañado siempre con amor y paciencia durante toda mi formación académica. Y por último a mi hermana Paula, quien me ha acompañado en momentos difíciles y me ha brindado palabras de aliento que me han motivado a seguir adelante. Gracias por todo su cariño.

Dedicatoria

Yo Pablo Alejandro Montero Vélez dedico mi proyecto de titulación primero que todo al creador del universo por darme habilidades que en el transcurso de mi carrera he ido descubriendo, a mis padres lo cuales gracias a su sacrificio diario me han apoyado para cumplir con mi sueño que ahora se hizo realidad y a mis hermanos quienes me aportaron su experiencia y palabras de aliento para culminar esta obra. Todos ustedes han sido un pilar esencial en mi formación gracias por cada consejo y por su bendición que a lo largo de mi formación me ha protegido y me ha llevado por el camino del bien. Por esta razón le ofrezco a mis padres este proyecto de titulación en ofrenda de su paciencia y amor, los amo padres y hermanos.

Introducción

En la actualidad, la gestión administrativa es clave para el correcto funcionamiento de las organizaciones, ya que permite una coordinación eficiente de los recursos, actividades y el talento humano para lograr alcanzar los objetivos institucionales. En el ámbito hotelero, una administración adecuada favorece la organización interna, optimiza procesos y mejora la calidad del servicio a los huéspedes.

La presente investigación se llevó a cabo en el Hotel Tomebamba, ubicado en la ciudad de Cuenca, con el objetivo de analizar su gestión administrativa e identificar las oportunidades de mejora. Para ello, se realizó un diagnóstico que incluyó la aplicación de encuestas al personal y una entrevista a la administradora, lo que permitió conocer la situación actual de los procesos administrativos del establecimiento.

A partir de los resultados obtenidos, se diseñó un Manual Administrativo orientado a fortalecer la gestión interna del hotel mediante la definición de lineamientos, funciones y procedimientos que promuevan una administración más organizada y eficiente. Este trabajo presenta el proceso de la investigación, los resultados obtenidos, la propuesta planteada, y las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con el estudio.

Justificación

El sector hotelero desempeña un rol muy importante dentro de la economía local y nacional, ya que a través de sus actividades se fomenta el turismo, la generación de empleo y la activación en el ámbito comercial. En este segmento es esencial contar con un adecuado manejo en la gestión administrativa para así poder garantizar la sostenibilidad, competitividad y calidad en la prestación de servicios. Una correcta administración permitirá optimizar el uso de sus recursos, generar expectativas en sus atenciones y uno de los aspectos más importantes, la toma de decisiones de manera estratégica.

Este estudio permitirá identificar ciertos desafíos relacionados con la ausencia de lineamientos administrativos que permitan llevar de forma correcta sus actividades en diversos establecimientos hoteleros. Esta situación puede obstaculizar el proceso para la selección de alternativas adecuadas generando desconfianza en la información administrativa y deficiencias en

la gestión organizacional. Esta situación afectará en primera instancia a los propietarios del establecimiento, al personal asignado sin una guía apropiada y posteriormente, a los usuarios del servicio hotelero.

Por este motivo, se justifica el estudio de la situación administrativa actual del Hotel Tomebamba, con el propósito de diagnosticar las deficiencias existentes dentro de su unidad y evaluar la gestión administrativa. A través de esta evaluación, se busca proyectar soluciones técnicas con la implementación de un manual administrativo, que contará con pautas y técnicas que fortalezcan la consolidación de la gestión interna, esto hará que se garantice el incremento en la calidad del servicio, el posicionamiento competitivo del hotel dentro del mercado local y un manejo organizacional eficiente.

Con los resultados obtenidos se realizará una presentación formal, la cual se socializará con los directivos y personal administrativo del hotel, donde se difundirá los resultados obtenidos y se dará a conocer la propuesta del manual, el cuál posibilitará beneficiar su administración permitiendo establecer lineamientos claros para el desarrollo de sus actividades internas.

En síntesis, el presente estudio sustentará el fortalecimiento de la gestión administrativa del establecimiento, implementando un manual que contribuirá a la mejoría de los procesos internos y el desarrollo organizacional. De esta manera, el aporte de este manual será significativo tanto para la organización objeto de estudio como para el sector hotelero en general.

Objetivo general

- Implementar un manual administrativo para el establecimiento Hotel Tomebamba del cantón Cuenca, provincia del Azuay.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación administrativa actual del Hotel Tomebamba mediante el análisis de sus procesos internos.
- Identificar las debilidades existentes en la organización y control administrativo del establecimiento.
- Establecer lineamientos administrativos que permitan mejorar la distribución de funciones y responsabilidades.

- Diseñar una propuesta de manual administrativo adaptada a las necesidades del Hotel Tomebamba.

1. Capítulo I: Problemática

En la actualidad, el sector hotelero representa una de las actividades económicas más importantes dentro del desarrollo turístico de la ciudad de Cuenca, debido a la constante visita de personas nacionales y extranjeras que exigen servicios de hospedaje de calidad. No obstante, el crecimiento exigente del sector requiere que los establecimientos hoteleros cuenten con una gestión administrativa correctamente estructurada que permita obtener un cumplimiento adecuado de sus objetivos organizacionales.

Sin embargo, se ha evidenciado que presentan varios desafíos en su manejo administrativo, lo que dificulta el aprovechamiento de sus recursos y los limita a tener una eficacia y eficiencia dentro de la gestión hotelera.

Según Roca (2019), la problemática por una incorrecta gestión administrativa provoca lentitud en los distintos procesos, ya que el personal no es efectivo para el funcionamiento de sus distintas actividades, por lo tanto, existe una disminución de calidad en los servicios y productos. Esto hace que la empresa se vea afectada debido a su baja competitividad y poca optimización de recursos.

La falta de lineamientos adecuados dentro de las franquicias hoteleras puede llegar a provocar debilidades a la hora de ejecutar ciertos procesos y limita a dar una respuesta factible a los servicios que ofrecen. Por lo tanto, al no contar con una estructura administrativa se dificulta la distribución de responsabilidades y funciones, afectando principalmente a los propietarios del establecimiento y al personal que labora dentro de la organización ya que existe la carencia de lineamientos que orienten el desarrollo de las actividades, es decir, al no cumplir con esto también afecta de cierta forma a los usuarios de dichas entidades, ya que estos esperan que los servicios hoteleros cumplan con expectativa.

Esta problemática se presentó en el Hotel Tomebamba, donde se realizaron encuestas relacionadas con la gestión administrativa que evidencian debilidades en la estructura interna del establecimiento. Esta situación genera irregularidades en la planificación y organización de las actividades internas del hotel, provocando un declive en la gestión interna la cual es importante para solventar las necesidades del establecimiento. En este estudio se pretende fortalecer la toma de decisiones y potenciar cada recurso del establecimiento, cumpliendo con sus objetivos principales.

2. Capítulo II: Marco Referencial

2.1.Marco Teórico

2.1.1. *Teoría Clásica de la Administración*

La Teoría Clásica de la Administración surge a inicios del siglo XX con el fin de mejorar la estructura y funcionamiento de las organizaciones mediante lineamientos administrativos en el cual se da la división del trabajo y la asignación de funciones administrativas necesarias para la eficiencia dentro de las organizaciones.

La administración debe estar presente en cualquier tipo de organización ya sea pública o privada. Según Fayol (1916), "Administrar es prever, organizar, comandar, coordinar y controlar", lo cual permite alcanzar eficiencia dentro de las organizaciones. El autor sostiene que el correcto uso de estos principios permite mejorar el rendimiento administrativo y fortalecer la estructura interna, por lo tanto, esto garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Henri Fayol también desarrolló catorce principios administrativos, entre los que destacan la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando y la centralización. Estos principios pretenden lograr la coordinación del personal dentro de las organizaciones mediante la distribución de funciones y responsabilidades.

Por otra parte, Lyndall Urwick complementa los aportes de Fayol mencionando que las actividades necesarias dentro de una organización deben estar planificadas de forma clara para evitar duplicidad de funciones y falta de coordinación entre distintos departamentos. Urwick (1943) afirmó que "El propósito de una organización es el cumplimiento de la tarea o función particular que se le ha asignado". Para esto enfatizó la importancia de principios como la unidad de mando, la especialización del trabajo y el tramo de control, los cuales permiten delimitar responsabilidades.

James D. Mooney y Alan C. Reiley aportaron a la teoría clásica indicando que la coordinación es uno de los elementos esenciales para una organización, así que los autores indicaron una estructura jerárquica donde se establece a cada miembro encargado con sus

funciones y responsabilidades específicas. Mooney y Reiley (1931) sostuvieron: "La coordinación es el arreglo ordenado de los esfuerzos del grupo para proporcionar unidad de acción en la búsqueda de un propósito común".

Esta teoría se relaciona directamente con el objeto de estudio dentro del Hotel Tomebamba, puesto que, esta organización carece de un orden jerárquico y una definición de funciones para el personal, lo que provoca el cumplimiento eficiente de las actividades organizacionales.

En este contexto, los aportes de Fayol, Urwick y Mooney permiten fundamentar la necesidad de implementar un manual administrativo, puesto que, estos autores definen la administración como eje central para una organización, señalan que la coordinación, la división de funciones y un orden jerárquico fortalecen el cumplimiento de los objetivos de una entidad.

2.1.2. Gestión por Procesos

La Teoría de la Gestión por Procesos surge como un enfoque administrativo orientado a organizar el funcionamiento de las organizaciones en torno a procesos claramente definidos, estructurados y orientados a la generación de valor. A diferencia de los modelos tradicionales basados en estructuras funcionales rígidas, este enfoque propone una visión horizontal de la organización en la que las actividades se agrupan en función de los resultados que generan y no de las áreas o departamentos que las ejecutan. Esta perspectiva permite identificar con mayor claridad las ineficiencias operativas y orientar los esfuerzos de mejora hacia los procesos que mayor impacto tienen en el desempeño institucional.

Hammer y Champy (1993) afirmaron que las organizaciones deben someter sus procesos administrativos a una revisión profunda y sistemática con el objetivo de eliminar actividades innecesarias, reducir tiempos y mejorar sustancialmente el desempeño empresarial. Ellos introdujeron el concepto de reingeniería de procesos como metodología para el rediseño radical de los procesos organizacionales, proponiendo que las instituciones no deben limitarse a mejorar lo que ya existe, sino que deben repensar fundamentalmente la manera en que realizan sus actividades para lograr mejoras significativas en eficiencia y productividad.

La gestión por procesos permite incrementar la eficiencia institucional mediante la reorganización sistemática de las actividades organizacionales (Hammer & Champy, 1993). Champy destacó que el éxito de la gestión por procesos depende en gran medida del compromiso de la alta dirección y de la disposición de toda la organización para aceptar y adaptarse a los cambios requeridos. Asimismo, el autor subrayó que la implementación de este enfoque debe ir acompañada de una transformación cultural que valore la eficiencia, la mejora continua y la orientación hacia los resultados.

Davenport (1993) aportó una visión más operativa de la gestión por procesos al definir los procesos como conjuntos de actividades interrelacionadas que, cuando son correctamente diseñados y gestionados, generan resultados eficientes y de valor para la organización y sus clientes. Davenport (1993) destacó la importancia de documentar y estandarizar los procesos organizacionales como paso previo indispensable para su mejora, señalando que solo es posible optimizar lo que previamente ha sido identificado, medido y comprendido en su totalidad.

La documentación de los procesos permite establecer responsabilidades claras, definir estándares de desempeño, identificar cuellos de botella y generar una base de conocimiento institucional que facilita la capacitación del personal y la continuidad operativa. Sin esta base documental, las organizaciones dependen en exceso del conocimiento individual de sus colaboradores, lo que genera vulnerabilidades ante la rotación del personal y dificulta la estandarización del servicio.

En el sector hotelero, la gestión por procesos resulta especialmente relevante debido a la diversidad y complejidad de las operaciones que se desarrollan en un establecimiento de hospedaje. Desde los procesos de check-in y check-out, hasta la limpieza de habitaciones, la atención en restaurante, la gestión de reservas y el mantenimiento de instalaciones, cada actividad debe estar claramente definida y coordinada para garantizar una experiencia de servicio coherente y de calidad. Los hoteles que implementan este enfoque logran reducir errores operativos, mejorar los tiempos de respuesta y ofrecer un servicio más consistente y satisfactorio para sus huéspedes.

La ausencia de procedimientos administrativos claramente definidos impide una adecuada distribución de responsabilidades y limita la capacidad del personal para ejecutar sus funciones de

manera eficiente y coordinada. Por ello, los aportes de Hammer y Champy (1993) y Davenport (1993) fundamentan la necesidad de implementar procedimientos.

2.1.3. Teoría de Sistemas

La Teoría General de Sistemas ofrece un marco clave para entender el funcionamiento de las organizaciones como estructuras integrales y dependientes entre sí. Morales et al. (2020) señalan que "El progreso de las organizaciones se comprenden desde un enfoque sistémico, considerando al sistema como un conjunto de elementos interrelacionadas de tal manera que cualquiera de ellos repercute sobre el conjunto". Esta concepción implica que ningún departamento de una organización puede ser comprendido ni gestionado de forma aislada, pues sus acciones repercuten inevitablemente sobre el conjunto institucional.

Desde esta perspectiva, las organizaciones se componen de subsistemas interdependientes que deben operar de forma coordinada. Según Morales et al. (2020) "las organizaciones deben ser abiertas, deben tener funciones y objetivos múltiples, deben estar conformadas por varios subsistemas los cuales deben ser mutuamente dependientes, y deben operar en un ambiente dinámico" (p. 3). Este planteamiento se aplica claramente al sector hotelero, donde las áreas como recepción, alimentos y bebidas, y administración general deben trabajar articuladamente para asegurar la calidad del servicio prestado.

La interdependencia se vuelve especialmente relevante al analizar fallas y debilidades administrativas. Ronquillo et al. (2024) sostienen que "La teoría general de sistemas, como marco de referencia holística, se ha consolidado con un instrumento imperativo para abordar los problemas empresariales, gestionado de forma sistemática y estructurada las interacciones y convergencias de sus componentes, y así tomar decisiones precisas que mejoran los procesos de gestión" (p. 70). Esto dio como significado que los problemas originados en una sola área del hotel no pueden ser solucionados sin considerar su impacto en los demás.

Los principios de la TGS refuerzan la necesidad de abordar las organizaciones desde una visión integradora. Ronquillo et al. (2024) destaca que entre los principios fundamentales de la teoría se encuentran: "Según el Principio de interdependencia, los componentes de un sistema están vinculados e influyen entre sí para lograr una meta común; y el principio de retroalimentación, los

sistemas reciben información que retroalimentan los procesos, lo que les permite adaptarse y evolucionar" (p. 72). Aplicados al Hotel Tomebamba implica el fortalecimiento de sus procesos administrativos que impactará totalmente en el sistema organizacional.

Por su parte, Morales et al. (2020) fortalece esta idea al afirmar que "al cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización, se vuelven más productivas que si cada una actuará de forma aislada" (p. 4). Esta sinergia requiere una estructura administrativa que deje claro las funciones, responsabilidades y canales de comunicación entre los distintos departamentos, elementos que un manual administrativo busca formalizar.

Respecto al entorno, la TGS reconoce que las organizaciones deben adaptarse de manera continua a los cambios. Ronquillo et al. (2024) advierten que "Cuando las empresas aplican métodos complejos, burocráticos y pocos integradores, se dificulta la comprensión de la información necesaria para las tareas y la adaptación frente a oportunidades y amenazas del ambiente. Esto surge el desconocimiento del funcionamiento y las interrelaciones entre los subsistemas internos, lo que conllevando a una lenta adaptación tecnológica de sus estructuras de cara al futuro" (p. 71). Esta descripción coincide con las debilidades observadas en el Hotel Tomebamba en su gestión interna.

Finalmente, Rodríguez (2024) plantea que " En un entorno de retos disruptivos, la organización puede cumplir con sus objetivos eficientemente, conservando la unidad entre el sujeto y la organización como entidad, entendiendo su relación compleja como la suma del todo" (p. 1). Este enfoque deriva la necesidad de diseñar instrumentos administrativos que permitan respuestas de manera ordenada y coordinada ante los retos del sector turístico, garantizando la coherencia en la toma de decisiones y la estandarización de sus procesos.

En síntesis, los aportes de Morales et al. (2020), Ronquillo et al. (2024) y Rodríguez (2024) fundamentan ver el Hotel Tomebamba como un sistema organizacional integrado. Las debilidades administrativas que se detectaron no están limitadas a una sola área específica, sino que comprometen el funcionamiento del establecimiento en su totalidad. Por lo tanto, el diseño de un manual administrativo es una herramienta indispensable para mejorar la integración, la coordinación entre áreas y la eficiencia operativa del hotel.

2.2.Marco contextual

2.2.1. Contexto geográfico

El hotel al estar ubicado en el Centro Histórico representa una gran ventaja competitiva, ya que los visitantes dan prioridad a alojamientos que se encuentren en zonas céntricas que faciliten el acceso a varios atractivos turísticos. Sin embargo, esta situación requiere que el establecimiento mantenga estándares de calidad y procesos administrativos de acuerdo con las expectativas de la clientela que cada día son más exigentes, lo que da paso a la importancia de contar con un manual administrativo que sistematice y estandarice sus operaciones.

2.2.2. Contexto institucional

El Hotel Tomebamba tiene como función principal la prestación de servicios de alojamiento, alimentación y atención al cliente, su propósito es satisfacer las necesidades de turistas y visitantes en general, cumpliendo estándares de calidad y mejora continua para brindar una confortable experiencia.

Actualmente el hotel cuenta con una nueva dirección administrativa que asumió el cargo hace un año. El hotel busca posicionarse como una opción confiable dentro del sector hotelero, a través de la competitividad, dando a conocer su crecimiento y un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo del personal y el crecimiento sostenible de la organización.

El hotel funciona con un equipo pequeño de seis personas que están distribuidos en áreas de recepción, alimentos, administración y contabilidad, y limpieza. Sin embargo, carecen de instrumentos formales de gestión como manuales, reglamentos internos u organigramas actualizados, lo que limita la capacidad de cumplir sus objetivos operacionales y estratégicos. La dirección actual reconoce esa brecha y considera de manera urgente la implementación de un Manual Administrativo que permita pasar de una gestión basada en experiencia hacia una gestión más ordenada, sistemática y profesionalizada.

2.2.3. Contexto administrativo

Desde sus inicios la franquicia hotelera maneja su gestión administrativa de manera inadecuada, ya que no han actualizado sus procedimientos administrativos, por lo cual no se han podido definir formalmente procesos internos. La organización tiene un funcionamiento empírico basándose en la experiencia de los socios y del personal que labora en este establecimiento observando la ausencia de un organigrama actualizado, lo cual genera confusiones en las responsabilidades de cada empleado. La administración existente, quién ha desempeñado el cargo durante un año afirma que el establecimiento no cuenta con un manual, lineamientos internos ni un organigrama formal que indique una estructura jerárquica y la distribución de funciones.

Estas condiciones afectan directamente la eficiencia operativa del establecimiento, donde se pueden identificar falencias en sus procesos, distribución de funciones y la estandarización de procedimientos operativos en las diferentes áreas del hotel.

En el aspecto tecnológico el hotel maneja un sistema contable llamado Contificio, el cual es utilizado para el registro financiero donde no se involucran procesos que integren los flujos de trabajo. Las tareas administrativas están delegadas solamente en hojas de cálculo de Excel y aunque este sistema es muy útil no está siendo utilizado de la mejor manera para facilitar la gestión interna que apoye la toma de decisiones.

La comunicación que existe dentro de este establecimiento se da por una plataforma de mensajería instantánea (WhatsApp), sin embargo, este canal no es un medio formal adecuado para esta situación. Las reuniones no tienen fechas establecidas, solamente se convocan según las necesidades de la empresa y los procesos de selección de personal no cuentan con lineamientos específicos que permitan encontrar los empleados correctos. A través de estas observaciones se puede comprobar que un manual es realmente necesario.

2.2.4. Contexto laboral

El personal que labora en torno al hotel realiza sus actividades en condiciones donde existe la ausencia de lineamientos que hace que sus funciones no estén claramente definidas y que no

existan responsabilidades específicamente asignadas a su cargo. Esto afecta en su bienestar, desempeño y estabilidad laboral.

Por ende, se evidencia la necesidad de que los empleados y socios de hotel reciban retroalimentaciones sobre su desempeño o procesos de capacitación interna, las cuales generan motivación y profesionalismo dentro de la organización. Esto dará paso a una mejor comunicación entre jefes y empleados, sumando un liderazgo claro, los cuáles favorecen la resolución de conflictos, mejor ambiente laboral y una adecuada toma de decisiones.

El Manual Administrativo propuesto tiene el potencial de transformar el ambiente laboral del hotel al introducir herramientas prácticas y descripciones claras. Al definir un cargo preciso, establecer procedimientos de inducción, mecanismos de evaluación del desempeño y formalizar los canales de comunicación interna, el manual generará un ambiente de trabajo más equitativo y motivador. Asimismo, cada acción empleada favorecerá a la profesionalización del servicio orientado al crecimiento sostenible de la organización.

2.3.Marco conceptual

2.3.1. Eficiencia organizacional

La eficiencia organizacional depende de la capacidad de adaptación de la institución frente a las variables contextuales que la rodean. Las organizaciones enfrentan permanentemente cambios provenientes del entorno externo que inciden de manera significativa en su funcionamiento interno. Entre estos factores externos se encuentran las variaciones del mercado, los avances tecnológicos, los cambios en las preferencias del consumidor y las transformaciones en el contexto económico y social. Ante estas circunstancias, se considera que las organizaciones deben desarrollar mecanismos de adaptación continua que les permitan mantener su eficiencia y competitividad frente a un entorno en constante evolución. (Lawrence y Lorsch, 1967)

2.3.2. Competitividad

Según Lawrence y Lorsch (1967) las organizaciones que desarrollan la capacidad de modificar sus estructuras, procesos y estrategias en respuesta a las demandas del entorno logran

mantener su competitividad y garantizar la continuidad de sus operaciones. Esto implica la disposición de la institución para revisar y actualizar sus esquemas administrativos cuando las circunstancias así lo exijan.

2.3.3. *Modelo administrativo adaptable*

Los aportes de Woodward (1965) fundamentan la necesidad de implementar un modelo administrativo adaptable el cual permita fortalecer la gestión organizacional y mejorar la capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado.

Se evidencia que estos conceptos se relacionan directamente con la problemática del Hotel Tomebamba, ya que el establecimiento opera en un entorno turístico dinámico y competitivo que demanda estrategias administrativas flexibles y adaptadas a sus condiciones particulares. Las debilidades identificadas en la gestión interna del hotel evidencian la ausencia de estructuras y procesos administrativos que respondan de manera efectiva a las exigencias del contexto en el que se desarrolla.

2.3.4. *Manual administrativo*

Un manual administrativo es un documento formal que organiza de manera sistemática las políticas, procedimientos, funciones, instrucciones y estándares de una organización, con el propósito de orientar las actividades del personal y asegurar la uniformidad en la ejecución de los procesos (Gallardo et al., 2021). Su principal objetivo es ofrecer a los colaboradores una guía clara y accesible para conocer sus responsabilidades, los pasos a seguir y los criterios de calidad aplicables en el desempeño de sus funciones.

En el caso del Hotel Tomebamba, el manual administrativo constituye la herramienta central de la propuesta, dado que actualmente el establecimiento opera sin un instrumento documental de gestión. Su diseño e implementación permitirá formalizar los procesos clave como el check-in y check-out, la atención de huéspedes, control de inventarios y coordinación interdepartamental, lo que favorecerá la estandarización operativa y la mejora continua del servicio.

2.3.5. Gestión administrativa

La gestión administrativa agrupa las actividades destinadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato, 2014). Este proceso requiere coordinar adecuadamente los elementos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles para garantizar el funcionamiento óptimo de la entidad.

En el Hotel Tomebamba, la gestión administrativa presenta hoy limitaciones que reducen su capacidad de respuesta ante las demandas del entorno turístico. Estas limitaciones se evidencian en la ausencia de una planificación formal, la gestión empírica de los procesos y la falta de mecanismos de control interno. El manual administrativo propuesto pretende fortalecer cada una de las funciones básicas de la gestión en el ámbito operativo del hotel.

2.3.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional describe cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una organización, estableciendo las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicación entre áreas y niveles jerárquicos (Loli Poma, 2017). Una estructura correctamente bien diseñada facilita la toma de decisiones, mejora la coordinación interdepartamental y contribuye a la eficiencia general de la organización.

El Hotel Tomebamba actualmente carece de una estructura organizacional formalizada. Las responsabilidades se asignan de forma informal, sin un organigrama documentado ni descripciones claras de los niveles jerárquicos. Esta ausencia de formalidad genera superposición de funciones, ambigüedad en las líneas de reporte y dificultades para coordinar las actividades operativas. El manual administrativo incorporará el diseño de una estructura organizacional formal como uno de sus componentes esenciales, definiendo organigramas, descripciones de los cargos y líneas de autoridad que permitan mejorar la claridad y responsabilidad entre áreas.

2.3.7. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de una organización donde se pueden visualizar las diferentes funciones y cargos de manera jerárquica. (Reyes Ponce, 2017). Este instrumento

permite la comunicación dentro de una entidad entre los diferentes niveles, lo cual da paso a la determinación de acciones.

El hotel Tomebamba no cuenta con un organigrama, lo que dificulta la planificación, ya que existe confusión dentro del desempeño de funciones y no permite la coordinación entre las distintas áreas. El Manual contará con el diseño de un organigrama que servirá como referencia para los colaboradores y facilitará sus funciones.

2.3.8. *Procesos administrativos*

Los procesos administrativos son una serie de actividades que se desarrollan a partir del uso de recursos para obtener resultados, mediante la aplicación de lineamientos, normas y procesos (Zaratiegui, 1999). La documentación y estandarización de estos procesos es muy importante para garantizar la calidad de los procesos y el seguimiento de las operaciones.

En el hotel algunas actividades como el check-in y check-out, el manejo de reservas, la facturación, el control de inventarios y la gestión de quejas no están documentados lo que genera errores frecuentes dentro del control interno. El manual tiene el propósito de estandarizar y detallar dichos procesos para facilitar la operatividad.

2.3.9. *Clima organizacional*

El clima organizacional es el punto de vista colectivo de los colaboradores dentro de una organización respecto a su entorno laboral, esto incluye las relaciones que llevan entre sí, la comunicación, el grado de satisfacción y las condiciones en las que desarrollan sus actividades (Iglesias & Zuberoa, 2018). Cualquier entidad se ve favorecida cuando existe un buen clima laboral al presentar motivación, compromiso y productividad del personal,

El Hotel Tomebamba tiene la oportunidad de mejorar su clima organizacional, con el manual se podrán establecer roles claros que permitirán a los empleados sentirse satisfechos con el desarrollo de cada función, promoviendo un ambiente más armónico y colaborativo.

2.4. Variables de investigación

La investigación se articula en torno a dos variables fundamentales, cuya relación constituye el núcleo del estudio:

2.4.1. *Variable Independiente: Manual administrativo*

Se entiende como el instrumento de gestión que documenta de manera sistemática los procedimientos, funciones, responsabilidades y estándares operativos de una organización. En este proyecto el manual administrativo es la propuesta principal: la implementación del manual que dotará al hotel de lineamientos formales para la operación y coordinación interna.

2.4.2. *Variable Dependiente: Fortalecimiento de la gestión interna*

Se refiere a las mejoras de los procesos organizacionales internos, la eficiencia operativa, la claridad de roles y la calidad en la prestación del servicio. Esta variable representa el impacto que se espera a lograr como resultado de la implementación del manual.

La implementación de un Manual Administrativo contribuirá al fortalecimiento de la gestión interna del Hotel Tomebamba, al proporcionar al personal y a la dirección los lineamientos formales que permitan optimizar los procesos operativos y administrativos.

2.5. Marco legal

El presente marco legal recopila las principales normas jurídicas vigentes en el Ecuador que regulan la administración en el sector hotelero. Estas disposiciones legales abarcan todos los aspectos relacionados con la distribución de funciones, gestión de procesos, la organización y otras actividades que permiten el progreso empresarial.

2.5.1. *Ley de Turismo (Ley No. 97, 2002)*

Dentro del sector hotelero existe un aspecto muy importante, y es el turismo, por lo que existen leyes específicas que regulan y establecen condiciones para que este tipo de establecimientos puedan funcionar de manera legal y con estándares de calidad.

En el artículo 8 de esta ley se argumenta que para el ejercicio las actividades turísticas es necesario contar con el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, con la finalidad de que los diferentes establecimientos cumplan con las normas técnicas y de calidad.

Así mismo, se exige el acatamiento de las normas dispuestas, previo a esto se ubicará a una organización donde pertenece, así lo dice el artículo 9, cuando se inicie algún tipo de actividad turística el prestador de servicios deberá inscribirse en el Ministerio de Turismo, cumpliendo los requisitos suficientes que establece el Reglamento de esta ley, posterior a esto, será clasificado.

Estos artículos disponen que todo prestador de servicios turísticos debe regirse al Registro de Turismo y a la Licencia Única Anual de Funcionamiento para operar legalmente, las cuales garantizan que las empresas cumplan con requisitos técnicos y de calidad exigidos por la norma vigente. Así mismo, el registro les permite determinar su clasificación y categoría del establecimiento respectivo, promoviendo el control y regulación a cargo de las autoridades competentes.

2.5.2. Reglamento de Alojamiento Turístico (Acuerdo Ministerial No. 20150024-A)

El reglamento de alojamiento turístico es la norma específica para el sector hotelero, ya que este presenta definiciones claras en donde se detalla cómo debe funcionar cada área de un hotel. En el artículo 1 establece que su objetivo es controlar la actividad turística de alojamiento.

2.5.3. Código del Trabajo (Codificación No. 17, 2005)

El código de trabajo norma las relaciones laborales dentro de todo tipo de establecimiento, en el artículo 1 se señala que estos criterios contienen pautas que supervisan las relaciones entre empleados y trabajadores, donde se establecen las condiciones necesarias.

En este código también se detallan las obligaciones del empleador, donde debe garantizar el cuidado y bienestar de los trabajadores, estas normas se encuentran en el Art. 42. (Código del Trabajo, 2005, Art. 42)

Así como existen obligaciones del empleador, también se han determinado para el trabajador, esto asegura el bienestar laboral y el cumplimiento de derechos y obligaciones. El

artículo 45 establece las obligaciones del trabajador, señalando que debe realizar sus actividades con los términos establecidos en el contrato, cumpliendo con el esfuerzo, la forma y el tiempo necesario.

Finalmente, el Art 64 de este código establece que cuando existen más de diez trabajadores en un establecimiento es obligatorio contar con un reglamento interno, este debe ser aprobado por el Ministerio del Trabajo.

Estas disposiciones establecidas en el Código del trabajo brindan una base fundamental para la elaboración de un manual administrativo, el cual facilita definir de forma precisa las funciones, responsabilidades, derechos y obligaciones tanto de empleadores como de trabajadores.

Sin embargo, en el estudio realizado dentro del hotel no existen más de diez trabajadores, es decir no es obligatorio contar con un reglamento interno específico, no obstante, el manual tendrá un apartado en donde se establecerán los lineamientos para que cada función sea llevada de una forma correcta y no afecte al objetivo organizacional del hotel.

2.5.4. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ley No. 2000-21 Registro Oficial Suplemento No. 116 10 de julio del 2000

La ley orgánica del consumidor establece lineamientos que garanticen el bienestar del cliente, este aspecto es esencial para el funcionamiento de un establecimiento, ya que su rol principal es prestar servicios de calidad.

En el art 4 se establecen los derechos del consumidor, donde se define su derecho a la protección, vida, salud y seguridad en el consumo y servicio de bienes, garantizando que sean de óptima calidad. Adjuntando además el acceso a servicios básicos.

2.5.5. Reducción del IVA en feriados para el sector turístico en Ecuador

La reducción temporal del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para los servicios turísticos durante los feriados nacionales fue implementada en Ecuador como una política de reactivación económica. La Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la

Pandemia COVID-19 facultó al Presidente de la República para reducir el IVA del 12% al 8% mediante decreto ejecutivo.

Esta medida fue aplicada por primera vez durante el gobierno del presidente Guillermo Lasso, quien mediante el Decreto Ejecutivo N.º 644, de fecha 10 de enero de 2023, dispuso la reducción de la tarifa general del IVA del 12% al 8% para la prestación de todos los servicios definidos como actividades turísticas. Posteriormente, durante el gobierno del presidente Daniel Noboa, la política se mantuvo y amplió. A través del Decreto Ejecutivo N.º 482, se declaró la reducción del IVA del 15% al 8% para los servicios turísticos durante el feriado.

3. Capítulo III: Metodología de investigación

3.1.Redacción de la Metodología de la Investigación

3.1.1. Enfoque de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, ya que así lo requería la naturaleza del problema estudiado. La carencia de lineamientos administrativos formales en el Hotel Tomebamba de la ciudad de Cuenca involucró tanto la recolección y análisis de datos cuantitativos como la interpretación de aspectos cualitativos relacionados con las percepciones y experiencias del personal.

Los datos cuantitativos permitieron obtener información medible y estadística mediante una encuesta que fue aplicada al personal del hotel, cuyos resultados fueron interpretados a través de tablas de frecuencia y porcentajes. Por otro lado, los datos cualitativos se lograron extraer a través de una entrevista específica dirigida a la administradora del hotel, lo cual posibilitó conocer el entorno organizacional, las falencias dentro de la gestión y valorar la factibilidad de la propuesta de un manual desde la visión de los colaboradores del hotel.

La combinación de estos enfoques permitió un panorama integral y complementario de la realidad de la gestión del hotel, impulsando la validez y fiabilidad de los datos recolectados y sustentando la propuesta de un Manual Administrativo.

3.2.Tipo de investigación

Para el desarrollo de este proyecto de titulación se adoptaron cuatro tipos de investigación, las cuales permitieron responder las necesidades de la investigación.

3.2.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva permitió reconocer la situación actual de la gestión administrativa del Hotel Tomebamba, donde se identificó el nivel de documentación de procesos, la estructura organizacional, los canales de comunicación, los procesos de capacitación y

evaluación del personal y la estandarización de los diferentes procedimientos operativos desarrollados dentro del hotel.

Mediante esta información detallada se pudo constatar la ausencia de un manual con la descripción de funciones, una jerarquía formal y la falta de planes de capacitación para el personal. Estos hallazgos posibilitaron obtener el diagnóstico de la situación de la organización para justificar el diseño e implementación del manual administrativo.

3.2.2. Investigación de campo

Mediante la investigación de campo se logró obtener información de la fuente principal, conformada por el personal y la administración del Hotel Tomebamba. Con la aplicación de la encuesta y la entrevista fue posible recopilar datos sobre el funcionamiento y desempeño en el ámbito administrativo y las percepciones frente al manual.

Esta investigación fue indispensable para complementar la información teórica, ya que permite visualizar una realidad concreta de la organización objeto de estudio.

3.2.3. Investigación documental

La investigación documental respaldó el proyecto mediante la revisión y análisis de fuentes bibliográficas relacionadas específicamente con la administración y gestión organizacional. Se obtuvo información de libros académicos, artículos científicos, normativa vigente aplicable al sector hotelero.

La investigación documental se justifica en este proyecto porque el Hotel Tomebamba necesita una base estructural sólida, dado que la organización carece de instrumentos normativos internos y presenta marcadas deficiencias en su administración y gestión organizacional. Las normas vigentes del sector hotelero y los distintos parámetros especializados en administración permitieron establecer lineamientos correctos para el diseño del manual.

La recopilación de documentación constituyó un recurso fundamental para corregir las fallas de control específicas de la organización, esta información facilita el diseño del manual

administrativo, donde se adaptan las necesidades del hotel transformando teorías y normas en una gestión eficiente.

3.2.4. Investigación explicativa

La investigación explicativa se desarrolló con un enfoque exploratorio para identificar los factores que provocan deficiencias administrativas detectadas en el Hotel Tomebamba. Con los datos obtenidos en la encuesta y la entrevista se permitió determinar como la ausencia de lineamientos, procedimientos establecidos y un organigrama generaban inconsistencias y errores dentro de los procesos operativos, dificultades a la hora de tomar decisiones y un clima laboral propenso a mejoras. En este sentido, este tipo de investigación facilitó el análisis de las relaciones entre las debilidades estructurales y sus efectos sobre la eficiencia y eficacia de la gestión, constituyendo la base para el diseño de la propuesta de intervención mediante un manual administrativo.

3.3.Población y muestra

3.3.1. Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal que labora en el Hotel Tomebamba, ubicado en la ciudad de Cuenca, e incluyó tanto al personal operativo como al personal administrativo. Esta población abarcó trabajadores de las principales áreas funcionales del establecimiento: recepción, alimentos, administración y contabilidad y limpieza,

Dado que el proyecto se orienta a mejorar los procesos administrativos internos, todos los miembros del equipo de trabajo constituyeron fuentes de información relevantes. Sus percepciones, experiencias y conocimientos sobre la gestión vigente del hotel resultaron fundamentales para el diagnóstico organizacional.

3.3.2. Muestra

Dado que el Hotel Tomebamba es una organización de tamaño reducido, se aplicó un censo que consideró a la totalidad de los seis colaboradores como participantes del estudio. Este enfoque

garantiza la representatividad absoluta de los datos, puesto que no se excluyó a ningún miembro de la población.

Adicionalmente, se realizó una entrevista a la administradora del hotel, quien en calidad de informante clave ofreció una perspectiva gerencial determinante para el análisis y la interpretación organizacional.

3.4. Técnicas de investigación

Para la recolección de información se emplearon dos técnicas complementarias: la encuesta y la entrevista. La combinación de ambos instrumentos permitió abordar la problemática desde perspectivas cuantitativa y cualitativa, lo que enriqueció la solidez y pertinencia del diagnóstico organizacional.

3.4.1. Encuesta

La encuesta se aplicó a los seis colaboradores del Hotel Tomebamba con la finalidad y el objetivo de recopilar información cuantificable sobre la situación de la gestión administrativa desde la perspectiva del personal operativo y de apoyo. Esta técnica permitió obtener datos estandarizados y comparables sobre los siguientes aspectos:

- Conocimiento y accesibilidad del organigrama institucional.
- Existencia y estado de los manuales de funciones por puesto.
- Nivel de documentación de procesos operativos.
- Mecanismos de inducción y capacitación.
- Frecuencia de errores o confusiones por falta de procedimientos claros.
- Nivel de estandarización de procesos clave (check-in/check-out, reservas, facturación, inventarios, entre otros).
- Calidad de la comunicación interdepartamental.

- Evaluación del clima laboral y la gestión administrativa general.
- Percepción sobre el impacto potencial de la implementación de un manual administrativo.

3.4.2. Entrevista

La entrevista fue aplicada a la administradora del hotel, quien intervino como la informante clave dada su responsabilidad en la toma de decisiones. Se utilizó un formato semiestructurado, que combinó preguntas predefinidas con la posibilidad de profundizar y ser flexibles en aspectos emergentes durante el diálogo. Esta técnica permitió conocer:

- La trayectoria profesional y la formación académica de quien dirige la administración.
- El modelo de gestión administrativo aplicado actualmente.
- Las herramientas y sistemas utilizados para la gestión operativa.
- La estructura organizacional informal existente y la distribución de responsabilidades.
- Las áreas de mayor beneficio esperado con la implementación del manual.
- Los contenidos considerados imprescindibles en la propuesta del Manual Administrativo.

Los hallazgos de la entrevista confirmaron y complementaron los resultados obtenidos mediante la encuesta, evidenciando la coherencia entre la perspectiva administrativa y la percepción del personal operativo, esto fortaleció la validez del diagnóstico entre ambas fuentes.

3.5. Instrumentos de investigación

En correspondencia con las técnicas empleadas, se diseñaron y aplicaron dos instrumentos de recolección de información, los cuales se adjuntan como anexos del presente trabajo.

3.5.1. Cuestionario de encuesta

El cuestionario fue enviado al personal del hotel a mediados del mes de mayo del año 2026 mediante la plataforma Google Forms y constituyó el instrumento de la encuesta. Estuvo

estructurado en veintiuna preguntas de selección única y múltiple, organizadas en los siguientes contenidos:

- Departamento de trabajo y antigüedad laboral.
- Organigrama y manual de funciones.
- Documentación de procesos, capacitación y frecuencia de errores.
- Valoración de ocho procesos administrativos clave.
- Comunicación interáreas, canales y frecuencia de reuniones.
- Selección, capacitación y evaluación del personal.
- Clima laboral, herramientas tecnológicas y calidad de gestión.
- Impacto del manual, aspectos a mejorar y proceso prioritario.

El cuestionario fue distribuido de manera digital al personal del hotel, garantizando la confidencialidad de las respuestas y el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

3.5.2. Guía de entrevista semiestructurada

La guía de entrevista fue realizada a mediados del mes de mayo del año 2026, el instrumento fue diseñado para orientar la conversación con la administradora del hotel. Estuvo compuesta por diez preguntas abiertas, agrupadas en torno a los siguientes ejes temáticos:

- Trayectoria profesional y formación académica.
- Modelo de gestión administrativo actual y herramientas utilizadas.
- Estructura organizacional y distribución de responsabilidades.
- Dificultades derivadas de la ausencia de lineamientos escritos.
- Áreas de mayor beneficio y contenidos prioritarios del manual propuesto.

Las respuestas obtenidas fueron registradas y posteriormente analizadas mediante un proceso de categorización cualitativa, identificando patrones, brechas y necesidades que sustentaron el diseño de la propuesta.

3.6.Procedimiento de recolección de datos

El proceso de recolección de información se realizó de forma secuencial y estructurada a través de las siguientes etapas:

- **Etapas 1:** Diseño y validación. Se inició con la elaboración de los instrumentos de investigación y posteriormente se validó el cuestionario estructurado y la guía de entrevista semiestructurada.
- **Etapas 2:** Socialización y gestión de permisos. Se presentó de manera formal el proyecto ante las autoridades del hotel, solicitando la autorización respectiva para la aplicación de los instrumentos al personal.
- **Etapas 3:** Levantamiento de información cuantitativa. Se procedió a aplicar la encuesta dirigida al personal del hotel, la cual se distribuyó y recopiló de manera digital mediante la plataforma Google Forms.
- **Etapas 4:** Levantamiento de información cualitativa. Se realizó la entrevista semiestructurada formal orientada a la administradora de la organización.
- **Etapas 5:** Procesamiento cuantitativo. Se recopilaron los datos de las encuestas para posteriormente realizar el procesamiento de tabulación con el apoyo de las herramientas Google Forms y Microsoft Excel.
- **Etapas 6:** Análisis cualitativo. Se categorizó y realizó el análisis cualitativo dando detalles de las respuestas obtenidas en la entrevista.
- **Etapas 7:** Triangulación y diagnóstico. Por último, se realizó la integración y el contraste de cada hallazgo cuantitativo y cualitativo para la formulación final del diagnóstico organizacional.

Todo el proceso se llevó a cabo respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada por

los participantes y se usó los datos obtenidos de forma responsable, cuyo propósito exclusivamente académico.

4. Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Este capítulo presenta los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos de investigación que se diseñaron para observar y analizar en qué situación se encuentra la gestión administrativa dentro del Hotel Tomebamba, ubicado en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca. Este diagnóstico se pudo conocer gracias a una encuesta compuesta por veinte preguntas, la cual fue realizada al personal del hotel y a una entrevista semiestructurada realizada a la administradora del establecimiento.

Los resultados se presentan de manera organizada en cinco dimensiones: organización interna, estandarización de procesos y procedimientos, comunicación organizacional, gestión del talento humano y la administración general del hotel. Cada hallazgo encontrado es presentado con sus gráficas correspondientes y su respectiva interpretación.

4.2. Presentación de Resultados

Esta sección presenta los datos obtenidos de la encuesta y la entrevista, los cuales están presentados mediante gráficos estadísticos y acompañados de su análisis correspondiente.

4.3. Estructura Organizacional

En esta dimensión se podrá observar como el establecimiento maneja su sistema formal, es decir de qué manera están distribuidas las funciones, los niveles jerárquicos y la coordinación de las distintas áreas existentes.

Figura 1

Asignación del personal por área de trabajo



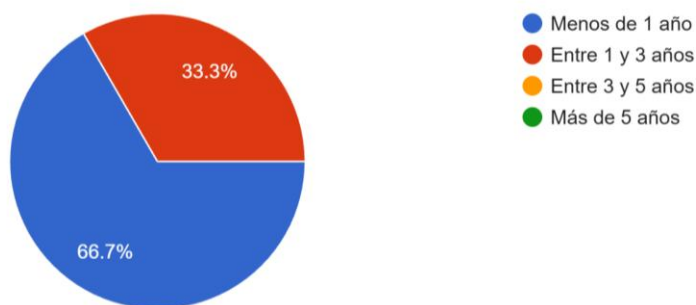
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 1 muestra que el 50% del personal encuestado labora en el área de mantenimiento/limpieza, mientras que el 16,7% se encuentra en las distintas áreas: alimentos y bebidas, administración/contabilidad y gerencia/dirección, además ningún encuestado se desempeña en el área de recepción. Se observa que dentro del hotel hay un equipo conformado por seis personas.

Existe una distribución poco equilibrada de las funciones que se desempeñan en el hotel, se puede observar que hay una mayoría de personal trabajando en el área de mantenimiento/limpieza frente a las otras áreas. Esta gestión aumenta el riesgo de sobrecarga en otras funciones, como recepción y administración, la ausencia de lineamientos formales puede empeorar el desempeño del equipo.

Figura 2

Tiempo de servicio del personal



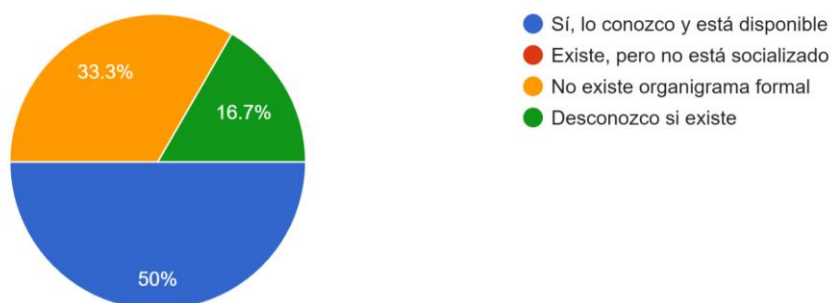
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 2 indica que el 66,7% del personal labora menos de un año en el hotel, mientras que el 33,3% lleva entre uno y tres años dentro del establecimiento. Ningún empleado supera los tres años laborando.

Ningún empleado presenta más de tres años de antigüedad laborando, sin embargo, esto no es alarmante ya que el hotel no supera este tiempo de haber sido aperturado. No obstante, es importante presentar procesos formales de inducción y capacitación para mejorar la adaptación de los empleados y ofrecer servicios de mejor calidad.

Figura 3

Acceso y conocimiento del organigrama institucional



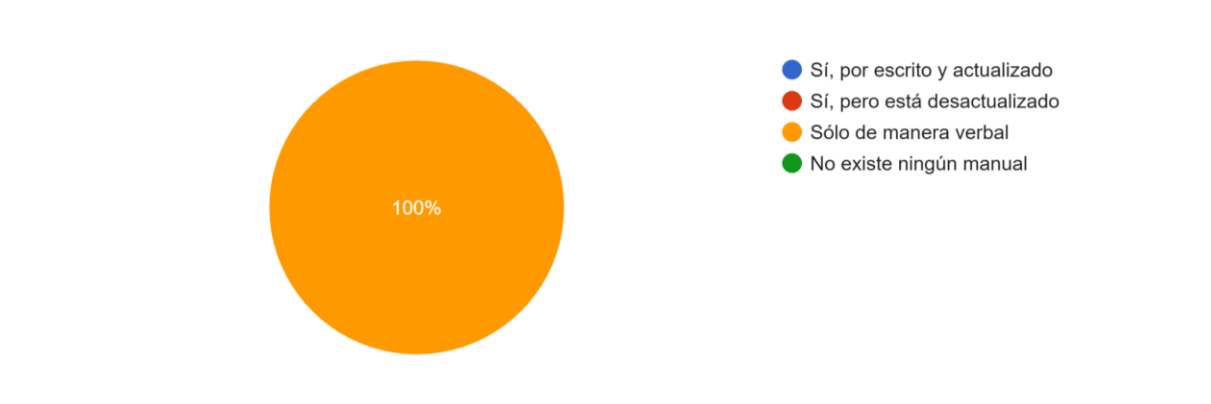
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 3 presenta que el 50% de los encuestados conocen y tienen disponible el organigrama del hotel, el 33,3% asegura que no existe un organigrama, mientras que el 16,7% no sabe si existe o no un organigrama. Ningún encuestado respondió que existe un organigrama, pero no está socializado.

A pesar de que la mitad del personal afirma conocer el organigrama, la otra mitad no lo conoce o no sabe si existe uno, lo que manifiesta la falta de socialización de funciones, responsabilidades y jerarquías entre los colaboradores. Este hallazgo coincide con lo señalado por la administradora, quien comentó que, si existe informalidad, puesto que no hay un organigrama establecido y la distribución de funciones se realiza de manera verbal, sin dar la importancia necesaria que requiere este aspecto.

Figura 4

Existencia de manual de funciones por cargo



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

En la Figura 4 se encuentra uno de los hallazgos más relevantes, con el 100% se evidencia la ausencia de un manual de funciones que explique las tareas y obligaciones específicas de cada empleado, señalando que solo siguen indicaciones de manera verbal.

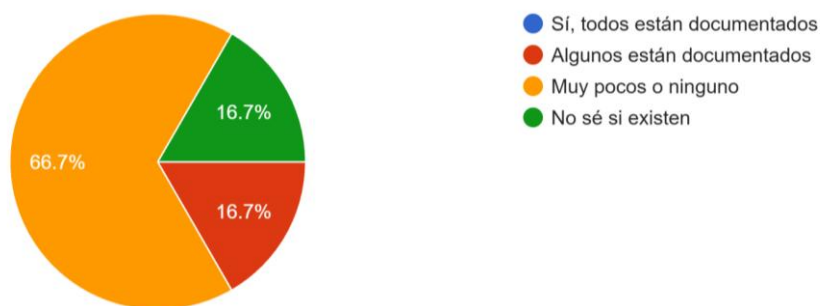
Una de las mayores debilidades que puede presentar la gestión administrativa es no contar con un manual escrito y actualizado que detalle las funciones que debe desempeñar cada empleado en su rol designado, esto puede causar fallas en la ejecución de tareas y riesgos operativos ante la rotación del personal, dar indicaciones de manera verbal no basta.

4.4.Estandarización de Procesos y Procedimientos

En esta segunda dimensión se analiza el nivel de documentación y estandarización de procesos administrativos y operativos del hotel, lo cual es un aspecto muy importante para garantizar la calidad de la prestación del servicio y el control interno.

Figura 5

Documentación de procesos por área



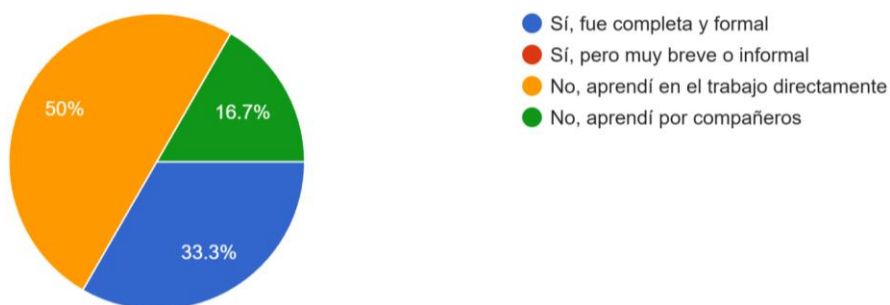
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 5 señala que el 66,7% de los encuestados no cuentan con procesos documentados mediante procedimientos escritos, el 16,7% afirma que solo algunos están documentados, y el otro 16,7% no conocen ningún documento de este tipo. Ningún encuestado manifestó que todos los respectivos procesos están documentados.

Según la información presentada se puede evidenciar que el hotel no tiene una documentación escrita y estandarizada que guíen la ejecución correcta de las actividades que son desempeñadas por el personal del hotel, esto puede generar errores y retrasos operativos, ya que cada empleado realiza sus funciones en base a su experiencia y no tienen certeza de si aquellas fueron ejecutadas correctamente, lo que genera dudas sobre el desempeño de sus actividades.

Figura 6

Capacitación inicial del personal



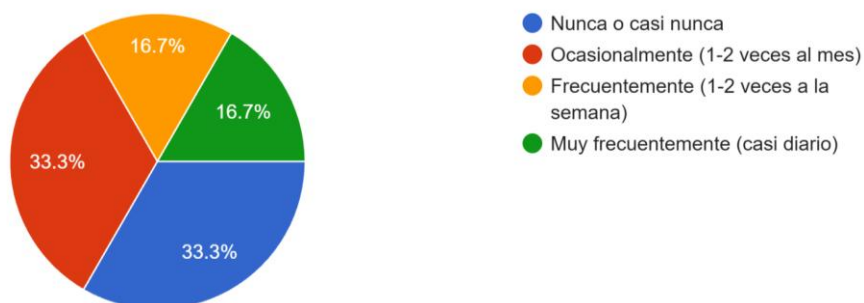
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 6 muestra que el 50% de los encuestados no recibieron alguna capacitación para desempeñar sus funciones, aprendieron directamente en el trabajo, el 33,3% indica que, si recibieron una orientación previa y formal, mientras que el 16,7% aprendieron sus funciones observando a sus compañeros.

Aunque un tercio del personal si recibió una capacitación formal, la mayoría del personal no contó con una orientación adecuada, no poseen un protocolo estandarizado, se basan en diferentes circunstancias como observar y aprender a lo largo de su permanencia en el cargo. Esto llega a generar inconsistencias en la ejecución de funciones, por lo que se ve comprometida la calidad del servicio y por ende el establecimiento.

Figura 7

Errores ocasionados por falta de procedimientos definidos



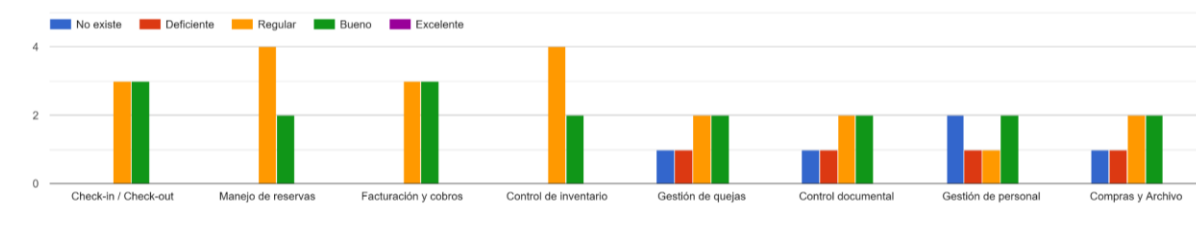
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 7 muestra que el 33,3% de los encuestados reportan errores ocasionalmente, entre una y dos veces al mes, otro 33,3% afirma que estos nunca o casi nunca se presentan, el 16,7% declara que las equivocaciones suceden frecuentemente, entre una y dos veces a la semana y el 16,7% restante indica que suceden de manera muy frecuente, casi a diario.

Más de la mitad de los encuestados no perciben errores frecuentes, sin embargo, alrededor de un tercio del personal reconoce que existen fallas de manera regular, por lo que esto no se puede ignorar, ya que constituye una importante señal de riesgo operativo, no se puede normalizar desaciertos en las tareas diarias, pues esto retrasa el servicio.

Figura 8

Nivel de organización de los procesos administrativos.



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 8 establece que los procesos de check-in/check-out, manejo de reservas, facturación y cobros, control de inventarios, presentan un nivel de calificación entre regulares y buenos, mientras que, procesos como gestión de quejas, control documental, gestión de personal y compras y archivo reflejan mayores inconsistencias. Además, ningún proceso es evaluado como excelente evidenciando la necesidad de fortalecer su organización.

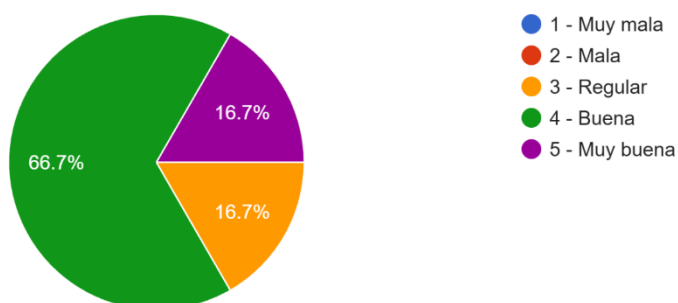
Los resultados evidencian que la organización de los procesos administrativos en el hotel aún no es uniforme, ya que varios procesos presentan niveles de organización únicamente regulares o incluso deficientes. Esta situación puede generar errores operativos, retraso en la ejecución de las actividades, dificultades en la coordinación entre las áreas y mala calidad de un servicio. Por lo tanto, es evidente la necesidad de la implementación de procedimientos definidos y organizados que permitan fortalecer la gestión administrativa, optimizar el desempeño del personal y asegurar una prestación de servicios correcta.

4.5.Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es uno de los elementos fundamentales para la coordinación entre distintas áreas de un hotel. Dentro de esta dimensión se analizaron tres puntos: la calidad de comunicación, los canales utilizados y las reuniones de organización.

Figura 9

Nivel de comunicación entre áreas del hotel



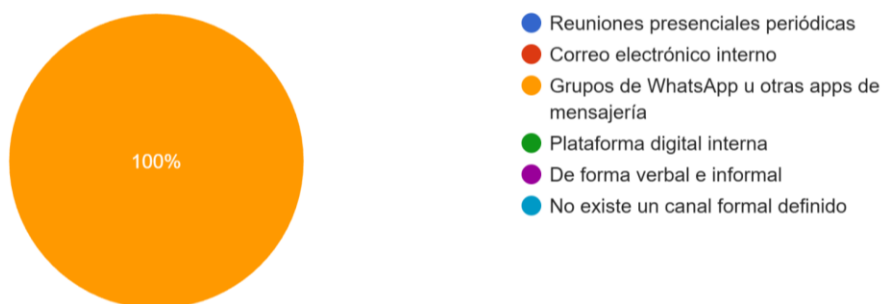
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 9 muestra que el 66,7% del personal define a la comunicación como buena, el 16,7% la considera muy buena y el 16,7% restante la señala que esta es regular. Ningún encuestado calificó la comunicación como mala o muy mala.

Aunque mayoritariamente la comunicación tiene un nivel positivo y no es calificada con el puntaje más bajo, es importante tener en cuenta que nadie seleccionó la calificación más alta, haciendo notar que pueden existir márgenes de mejora que reemplacen la ausencia de inconsistencias en la comunicación.

Figura 10

Canales de comunicación interna



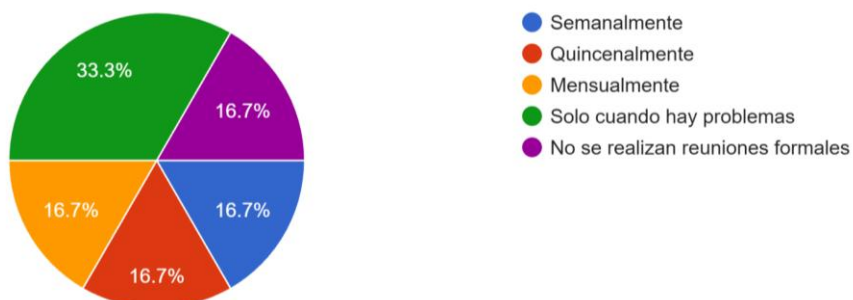
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 10 muestra que el 100% de los encuestados se comunican mediante grupos de WhatsApp u otras aplicaciones de mensajería, es decir usan este único canal para comentar y enterarse de disposiciones o novedades de la gerencia.

La dependencia exclusiva de aplicaciones de mensajería instantánea demuestra una debilidad significativa dentro de la comunicación interna ya que carecen de un medio formal donde se lleve el seguimiento de acuerdos, la rendición de cuentas y el cumplimiento de disposiciones, esto evita una administración organizada.

Figura 11

Periodicidad de reuniones de coordinación entre áreas



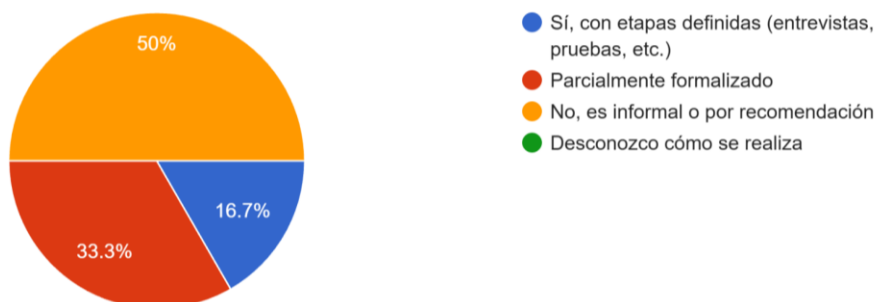
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 11 muestra que el 33,3% de los encuestados afirma que las reuniones se convocan sólo cuando aparecen problemas; el 16,7% señala que son semanales; otro 16,7% indica que son quincenales; el 16,7% adicional menciona que son mensuales; y el 16,7% restante afirma que no existe reuniones formales.

La variación de respuestas evidencia la ausencia de una política de comunicación organizacional estable y regular. Que la opción más predominante (33,3%) sea "solo cuando hay problemas" resulta particularmente significativo, pues indica que la coordinación entre áreas funciona mayormente de forma reactiva, en lugar de preventiva, limitando la capacidad del hotel para anticipar y prevenir fallas operativas.

Figura 12

Nivel de formalidad del proceso de selección y contratación

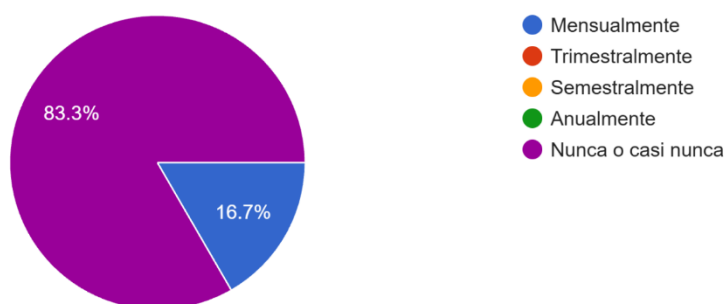


Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 12 muestra que el 50% de los participantes indican que el proceso de selección y contratación de personal es informal o mediante recomendaciones; el 33,3% opinan que está parcialmente formalizado; y el 16,7% restante afirma que existe un procedimiento formal con etapas definidas. Ningún encuestado declaró desconocer cómo se realiza este proceso.

Figura 13

Frecuencia de capacitación al personal



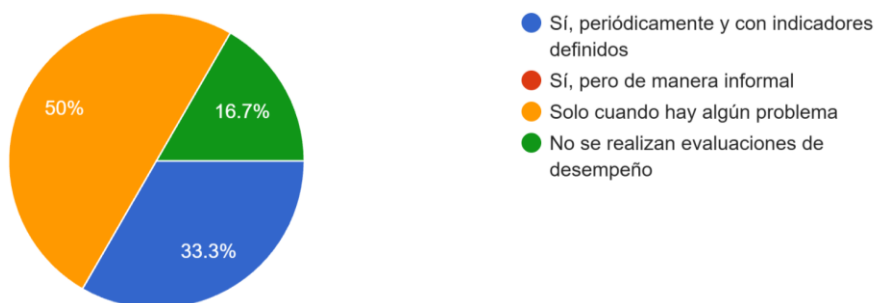
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 13 muestra que el 83,3% de los colaboradores señala que nunca o casi nunca reciben capacitaciones relacionadas con sus funciones, mientras que sólo el 16,7% indica que recibe algún tipo de formación de forma mensual.

La carencia de programas de capacitación continua impide que el personal actualice competencias y fortalezca habilidades operativas y administrativas, limitando así la capacidad del hotel para adaptarse a cambios en el sector turístico y mejorar la calidad del servicio.

Figura 14

Frecuencia de evaluaciones del desempeño del personal



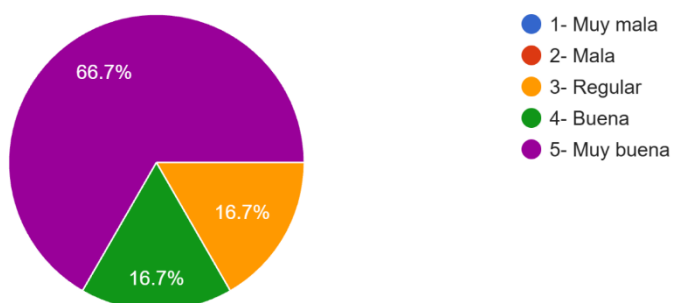
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 14 indica que el 50% del personal percibe que la evaluación del desempeño surge únicamente cuando existe algún problema específico; el 33,3% afirma que si existen evaluaciones periódicas con indicadores definidos; y el 16,7% restante señala que no se llevan a cabo evaluaciones de desempeño.

Aunque un tercio del personal reconoce las evaluaciones periódicas, la mitad de los encuestados considera que la evaluación del desempeño ocurre únicamente de manera reactiva, aplicada solo ante la existencia de problemas. Esta percepción mixta sugiere que, si existe algún mecanismo de evaluación, este no está suficientemente formalizado ni es percibido de manera homogénea por todo el equipo, lo que reduce su efectividad como herramienta de mejora continua.

Figura 15

Calificación del Clima laboral



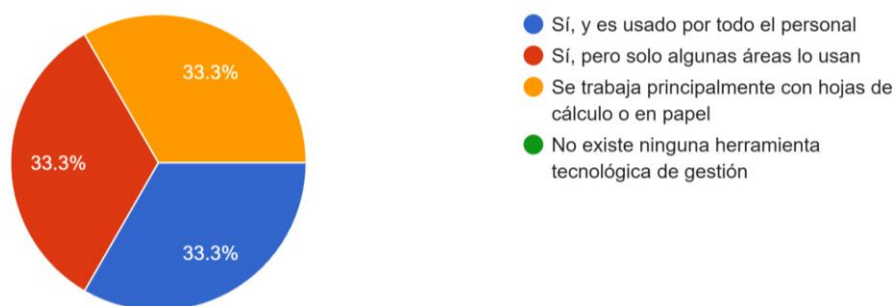
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La figura 15 muestra que el 66,7% del personal valora el clima laboral del hotel como "Muy bueno" (nivel 5), el 16,7% lo califica como "Regular" (nivel 3) y el 16,7% restante lo considera "Bueno" (nivel 4).

La valoración es marcadamente positiva sobre el ambiente de trabajo, lo que constituye una fortaleza institucional relevante. Este buen clima laboral facilita de forma favorable la implementación del manual administrativo, pues la disposición al cambio organizacional suele ser más receptiva en ambientes laborales positivos.

Figura 16

Herramientas tecnológicas en la gestión administrativa



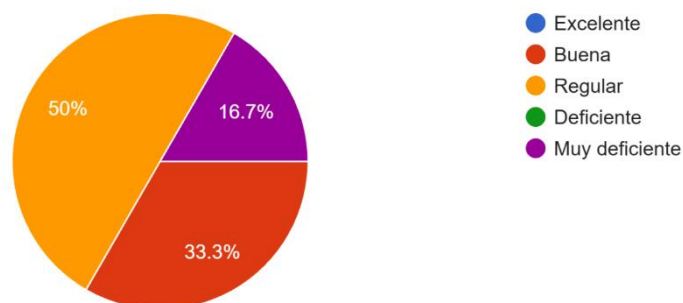
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La figura 16 presenta una distribución igualitaria: el 33,3% de los encuestados indica que existe una herramienta tecnológica utilizada por todo el personal; otro 33,3% dice que solo algunas áreas la utilizan; y el 33,3% restante muestra que el trabajo se realiza mayormente con hojas de cálculo o en papel.

Estos resultados sugieren que, aunque el hotel dispone del sistema contable Contificio, su uso no está integrado a todos los procesos operativos, y una proporción importante de la gestión se sostiene en herramientas informales. Esta fragmentación tecnológica genera ineficiencias en el registro, procesamiento y consulta de la información administrativa.

Figura 17

Evaluación de la gestión administrativa actual del hotel



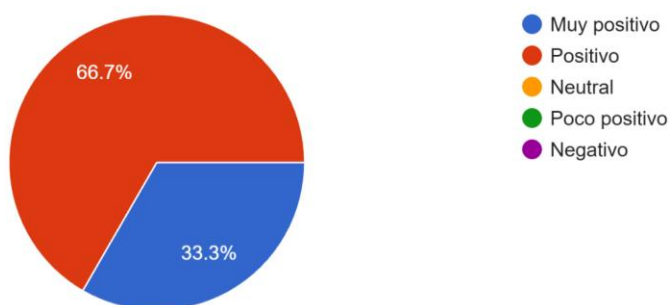
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 17 revela que el 50% del personal califica la gestión administrativa actual como "Regular", el 33,3% como "Buena " y el 16,7% la evalúa como "Muy deficiente ". Ningún encuestado la calificó como "Excelente" ni como "Deficiente".

La predominancia de la calificación "Regular", confirma que la mayoría del personal percibe oportunidades de mejora importantes en la administración del establecimiento. Es relevante que exista la respuesta de un colaborador donde haya calificado la gestión en el nivel más bajo posible "Muy deficiente", lo que evidencia percepciones diversas dentro del personal respecto a la calidad de la administración actual.

Figura 18

Nivel de impacto de la implementación de un manual



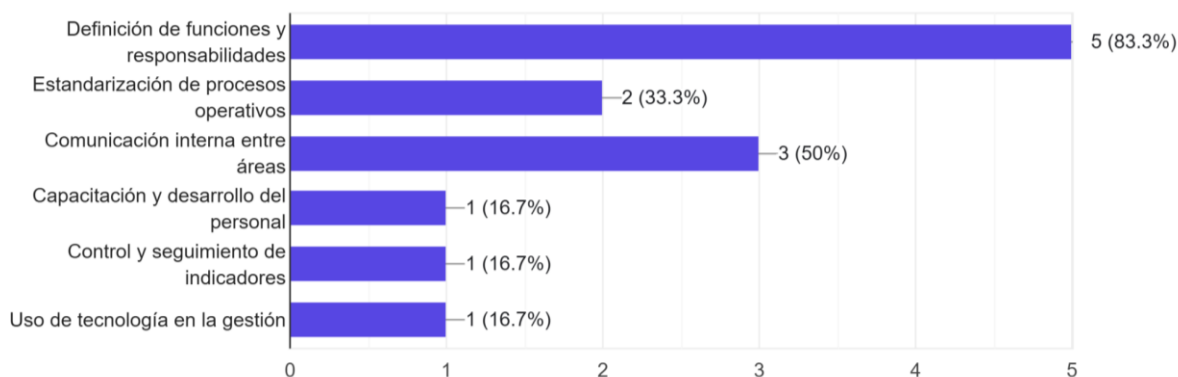
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 18 muestra que el 66,7% del personal cree que la implementación de un manual administrativo tendría un impacto "Positivo" en el hotel, mientras que el 33,3% restante lo califica como 'Muy positivo'. Este conjunto de respuestas del 100% del equipo reconoce que la implementación del manual aportaría beneficios a la organización.

Este consenso total valida la pertinencia del estudio y también anticipa una actitud favorable del personal hacia la adopción de lineamientos formales de gestión, lo cual es un factor de éxito para la implementación de la propuesta.

Figura 19

Necesidades de mejora administrativa



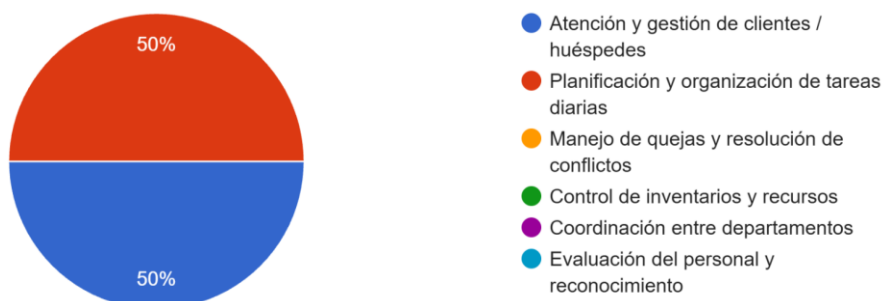
Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 19 identifica las áreas que el personal considera más urgentes. La definición de funciones y responsabilidades fue señalada por el 83,3% de los encuestados como la prioridad más crítica; la comunicación interna entre áreas fue mencionada por el 50%; la estandarización de procesos operativos por el 33,3% y la capacitación del personal, el control de indicadores y el uso de tecnología obtuvieron cada uno un 16,7% de menciones.

Esta priorización, construida directamente por el personal, orienta con claridad los contenidos prioritarios del manual administrativo propuesto: en primer lugar, definir funciones y responsabilidades; en segundo lugar, mejorar la comunicación interna; y en tercero, la estandarización de procesos. Estos tres coinciden con las principales debilidades detectadas a lo largo del presente diagnóstico.

Figura 20

Proceso administrativo prioritario para mejorar



Nota. Elaboración propia a partir de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba.

La Figura 20 muestra que el personal está dividido por igual entre dos procesos que consideran prioritarios para mejorar: el 50% señala la planificación y organización de tareas diarias, y el otro 50% señala la atención y gestión de clientes/huéspedes. Ninguna de las demás opciones (manejo de quejas, control de inventarios, coordinación entre departamentos o evaluación del personal) obtuvo menciones.

Esta división evidencia que las necesidades de mejora abarcan tanto la dimensión orientada al cliente como la organización interna del trabajo, confirmando la necesidad de un instrumento de gestión integral que atienda ambas áreas simultáneamente.

4.6.Resultados de la Entrevista Aplicada a la Administradora (Cualitativa)

Con el fin de complementar la información de la encuesta y obtener una perspectiva directiva sobre la situación administrativa del Hotel Tomebamba, se realizó una entrevista semiestructurada a la administradora del establecimiento. A continuación, una síntesis descriptiva de sus respuestas obtenidas

- **Perfil y experiencia:** Lleva un año y medio en el cargo, y su formación profesional es en arquitectura, sin formación específica en administración hotelera.
- **Modelo de gestión actual:** El hotel está en un proceso de aprendizaje y no cuenta con un modelo administrativo definido.
- **Herramientas administrativas:** Solo se utiliza Excel; no existen guías ni manuales formales.
- **Estructura organizacional:** No hay un organigrama formal; el hotel opera con seis empleados distribuidos en distintas áreas, además de la administradora y una contadora.
- **Errores operativos frecuentes:** Cada empleado realiza sus tareas de forma diferente, lo que genera errores en las tareas diarias y retrasa el servicio.
- **Capacitación e inducción:** Un manual administrativo facilitaría a que los nuevos empleados aprendan más rápido y sepan qué hacer desde el primer día.
- **Debilidades de control administrativo:** Falta de orden en algunos procesos, poca claridad en funciones y seguimiento inconsistente de actividades.
- **Toma de decisiones:** Cuando surge un problema, cada persona propone soluciones diferentes, lo que hace más lenta la toma de decisiones.
- **Áreas de mayor impacto esperado del manual:** Mejora del rendimiento del personal y la toma de decisiones.
- **Contenidos indispensables del manual:** Claridad y orden en las tareas, así como una adecuada distribución de funciones.

El análisis de la entrevista corrobora los hallazgos de la encuesta y aporta una perspectiva directiva relevante. La administradora reconoce las debilidades estructurales del establecimiento y nos evidencia una disposición favorable para la implementación del manual administrativo como

herramienta de mejora. Resulta significativamente el hecho de que la administradora, sin formación específica en gestión hotelera, haya sostenido las operaciones del hotel mediante aprendizaje empírico y en el uso de herramientas generales como Excel, lo que reafirma la urgencia de disponer de lineamientos formales que orienten la toma de decisiones y la supervisión del equipo.

5. Capítulo V: Propuesta de investigación

5.1.Propuesta

En el presente capítulo se desarrolla la solución a la problemática encontrada dentro el Hotel Tomebamba, la cual consiste en el diseño de un Manual Administrativo. Esta propuesta se centra en el ámbito administrativo del establecimiento, donde se define una estructura organizacional, funciones y responsabilidades, estandarización de procesos, canales de comunicación interna, capacitaciones, evaluación de desempeño y todo lo referente en cuanto a la gestión interna.

5.2.Descripción y fundamentos

La propuesta consiste en el diseño de un Manual Administrativo dirigido al Hotel Tomebamba, creado como una herramienta formal que documentará de manera detallada y ordenada los lineamientos necesarios para fortalecer la gestión interna del establecimiento. Su elaboración se basa en los hallazgos obtenidos a través de la encuesta y la entrevista, donde se pudo observar la ausencia de un organigrama, la ausencia de la definición de funciones según cada cargo, la falta de documentación de los procesos operativos, la dependencia de canales de comunicación informales y los limitados procesos de inducción para el personal.

Además, el diseño de esta propuesta está basado en los distintos enfoques teóricos antes analizados en el Marco teórico del presente estudio, en el cual se encuentra la Teoría Clásica de la Administración, la que habla de distribución y niveles de autoridad; la Gestión por Procesos, donde se detalla la importancia de la documentación y estandarización de procesos operativos; y la Teoría General de Sistemas, que sustenta la coordinación entre áreas de un establecimiento. De esta manera, el manual es un resultado directo del diagnóstico realizado y respaldado con sustento conceptual.

5.3.Justificación técnica y normativa

Desde el criterio técnico, la propuesta aborda las necesidades prioritarias del hotel, donde el propio personal asegura tener carencias en la definición de funciones y responsabilidades, y se encuentra como el aspecto más vulnerable, déficit en la comunicación interna y estandarización

de procesos, no obstante, también se tendrá en cuenta otras áreas operativas que tienen la oportunidad de mejorar. El manual está orientado según las necesidades y prioridades del hotel.

En cuanto al punto de vista normativo, el manual está en concordancia con el marco legal ya identificado en el Capítulo I, donde se encuentra la Ley de Turismo, la cual exige el cumplimiento del Registro de Turismo y la Licencia Única Anual de Funcionamiento; el Reglamento de Alojamiento Turístico, que controla la ejecución de procesos dentro de los establecimientos de hospedaje; y el Código del Trabajo, donde se regulan las obligaciones tanto del empleador y trabajador, lo que será esencial para definir funciones y responsabilidades. Dentro de este código se especifica que a partir de diez empleados es obligatorio contar con un reglamento interno, por lo que el hotel no está obligado, pero es importante considerarlo como referente para estructurar los lineamientos necesarios. También se tendrá en cuenta la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor para garantizar la calidad del servicio de los distintos procesos administrativos del hotel.

5.4. Estructura de la propuesta

Para el desarrollo del Manual Administrativo se seguirá una secuencia sistemática que atenderá las pertinentes necesidades halladas en el diagnóstico, esto se realizará mediante la aplicación de la normativa pertinente y culmina con la validación de los contenidos junto con la administradora del hotel, con el fin de garantizar que esta propuesta sea adecuada y aplicable a la realidad del establecimiento. El manual estará distribuido en varios puntos:

- Datos institucionales del hotel y alcance del manual.
- Modelo de gestión con una propuesta de organigrama formal.
- Descripción de funciones para cada cargo con la definición de tareas de cada colaborador.
- Documentación de los procedimientos operativos clave (check-in/check-out, manejo de reservas, facturación, control de inventarios).
- Pautas de comunicación interna para la coordinación entre áreas.
- Lineamientos de integración y capacitación del personal.

- Criterios de evaluación de desempeño.

5.5. Factibilidad operativa, económica y legal

5.5.1. Factibilidad operativa

La implementación de un manual administrativo es operativamente factible, ya que esta propuesta puede funcionar correctamente dentro de esta organización, al ser pequeña y estar conformada con seis colaboradores la socialización y adaptación de los lineamientos del hotel tendrán mayor facilidad. Además, según los hallazgos el personal declaró que existe un buen clima laboral y muestran positivismo ante la idea de contar con un nuevo manual que facilite sus labores.

5.5.2. Factibilidad económica

En el aspecto económico este instrumento no requerirá mayor inversión, solo necesita de conocimientos correctos y actualizados que contribuirán al desarrollo de los distintos lineamientos necesarios. El principal recurso que se utilizará será el tiempo y la disposición para la adaptación del manual.

5.5.3. Factibilidad legal

Desde el punto de vista legal, el manual es una herramienta viable ya que se adapta a la normativa y no incumple con ninguna disposición vigente, al contrario, esto hará que el funcionamiento del hotel tenga concordancia con las normas establecidas para los prestadores de servicios de alojamiento.

5.6. Producto final / entregable del proyecto

5.6.1. Descripción del producto

El entregable final de este proyecto de titulación será el Manual Administrativo del Hotel Tomebamba, un documento formal redactado en lenguaje claro, práctico y entendible para el personal del establecimiento, que contendrá los lineamientos administrativos necesarios a partir de la evaluación realizada. El manual se centrará únicamente en los aspectos de gestión organizativa y operativa del hotel, sin incluir elementos financieros o contables.

5.6.2. Tipo de producto

El producto corresponde a un manual administrativo, entendido como un documento normativo-organizacional de gestión interna, conforme a la definición desarrollada en el Marco Teórico del presente estudio.

5.6.3. Objetivo y utilidad del producto

El manual tiene como misión ser una herramienta que oriente al personal del hotel, definiendo con claridad sus funciones y responsabilidades, establecer un medio de comunicación formal, añadir un protocolo de capacitación, realizar sistemas de estandarización de procesos y servir como apoyo para la toma de decisiones.

5.6.4. Usuarios beneficiarios

Existirán beneficiarios directos e indirectos, dentro de los directos se encuentran los colaboradores del hotel quienes contarán con una guía clave que oriente la ejecución de tareas y mejore su desempeño, además el hotel tendrá la oportunidad de posicionarse como un establecimiento competitivo en el sector hotelero del Centro Histórico de Cuenca. Los huéspedes serán los beneficiarios indirectos quienes tendrán una mejor calidad de servicio.

5.6.5. Proceso de socialización del Manual Administrativo

La socialización del Manual Administrativo del Hotel Tomebamba se desarrollará en tres etapas: entrega del documento, socialización con el personal y aceptación formal. En la etapa de entrega, la administradora facilitará la versión final del manual en formato digital e impreso para que esté disponible a todo el personal. En la etapa de socialización, la administradora junto con los socios del hotel realizará la entrega de forma digital del manual a cada una de los empleados, en donde se presentará el organigrama propuesto, la descripción de funciones, los procedimientos operativos críticos y las pautas de comunicación interna; se tomará en cuenta las observaciones y aportes del personal. Finalmente, en la etapa de aceptación formal la administración oficializará la entrada en vigor del manual y definirá los responsables de su implementación.

Conclusiones

Con la respectiva investigación se han podido llegar a las siguientes conclusiones:

Tras el diagnóstico realizado sobre la gestión administrativa en el Hotel Tomebamba se pudo verificar que su sistema es informal, la ejecución de actividades se basa en indicaciones verbales y a través de la observación a otros empleados, pues no poseen un proceso de capacitación formal, además cuentan con un medio de comunicación formal ni con un organigrama que muestre los rangos de empleados, evidenciando así la ausencia de procesos operativos y administrativos documentados.

Dentro de las debilidades encontradas más relevantes se pudo confirmar que la organización no cuenta con un manual de funciones, pues el 100% de los encuestados lo hicieron constatar, la mitad del personal aseguró que no ha existido una socialización del organigrama institucional ni un proceso de capacitación formal cuando se incorporan nuevos empleados.

Con esta investigación se pudo determinar que la gestión ineficiente provoca errores dentro del ámbito administrativo, esto aumenta el riesgo en diferentes aspectos, como la sobrecarga laboral o las inconsistencias en el desarrollo de tareas, afectando así la calidad del servicio y el clima laboral, por lo cual establecer lineamientos administrativos influye positivamente en la coordinación de las diferentes áreas del establecimiento.

Se diseñó un Manual Administrativo de acuerdo a todas las necesidades encontradas en el Hotel Tomebamba, el cual está conformado por un organigrama formal, descripción de funciones, documentación de procedimientos clave, definición de un medio de comunicación formal y lineamientos de capacitación formal, respondiendo así a las falencias detectadas en el diagnóstico realizado.

Recomendaciones

Para el Hotel Tomebamba:

- Formalizar la puesta en marcha del Manual Administrativo diseñado, socializándolo con la totalidad del personal a través de las fases de entrega, socialización y aceptación formal ya contempladas en la propuesta.
- Dar a conocer el organigrama institucional a todo el equipo de empleados, asegurando que cada empleado conozca con claridad su posición jerárquica y sus canales de reporte.

Para el fortalecimiento de procesos administrativos y operativos:

- Definir procedimientos documentados y uniformes para las actividades clave del hotel (check-in/check-out, reservas, facturación, control de inventarios), con el fin de reducir errores y asegurar la calidad del servicio.
- Implementar un proceso formal de inducción y capacitación dirigido al personal de nuevo ingreso, para evitar que su aprendizaje sea empírico u observacional.

Para la sostenibilidad de la gestión organizacional:

- Asignar encargados responsables de la revisión y actualización periódica del manual, con el propósito de que se mantenga vigente frente a cambios en la estructura o los procesos del hotel.
- Integrar criterios de evaluación de desempeño que permitan medir la incidencia del manual sobre los procesos de la calidad del servicio y el clima laboral.

Líneas futuras de investigación:

- Realizar un monitoreo posterior a la implementación del manual con el fin de evaluar su efectividad real en la disminución de errores operativos y en la mejora del clima laboral.

Referencias

- Arias, K. (2025). Análisis de la gestión financiera y su influencia en la toma de decisiones en las empresas hoteleras del cantón Manta [Tesis de pregrado, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio Institucional ULEAM.
<https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/8472/1/ULEAM-CT.AUD-0309.pdf>
- Caicedo, T., y Cuarán, E. (2013). Manual administrativo y financiero para la hostería Arcoiris ubicada en la parroquia Ambuquí del cantón Ibarra y balneario Arcoiris Chachimbiro aguas termales ubicadas en la parroquia Pablo Arenas del cantón Urcuquí, de la provincia de Imbabura [Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Institucional UTN.
<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/3102/1/02%20ICA%20757%20TESIS.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8.a ed.). McGraw-Hill Education.
<https://archive.org/details/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-1995>
- Congreso Nacional del Ecuador. (2005). *Código del trabajo* [Codificación No. 17]. Registro Oficial Suplemento No. 167.
- Davenport, T. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. ACADEMIA.
https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Dunod.

[https://www.scribd.com/document/773536020/Administracion-Industrial-y-General-](https://www.scribd.com/document/773536020/Administracion-Industrial-y-General-1916-Henry-Fayol-Libro)

[1916-Henry-Fayol-Libro](https://www.scribd.com/document/773536020/Administracion-Industrial-y-General-1916-Henry-Fayol-Libro)

Gallardo, S., Arancibia, C., & Quiroga, M. (2021). Fundamentos de administración y gestión.

Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/16726>

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperCollins.

Iglesias Armenteros, M., & Zuberoa, M. (2018). El clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 23-28.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-23.pdf>

Lasso Mendoza, G. (10 de enero de 2023). Decreto Ejecutivo N.º 644: Reducción del IVA al 8% para servicios turísticos en feriados 2023. Presidencia de la República del Ecuador.

<https://www.sempertegui.com/alertas/decreto-644-reduccion-del-impuesto-al-valor-agregado/>

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

<https://archive.org/details/organizationenvi0000lawr>

(Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Ley No. 2000-21, Registro Oficial Suplemento No. 116, 10 de julio de 2000, Art. 4)

Loli Poma, A. (2017). El diseño de la estructura organizacional y los procesos del cambio. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6580>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2002). *Ley de Turismo* [Ley No. 97]. *Registro Oficial Suplemento* No. 733.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Reglamento de alojamiento turístico* [Acuerdo Ministerial No. 20150024-A].

Ministerio de Turismo del Ecuador. (17 de julio de 2025). Comunicado: La tarifa del IVA se podrá reducir al 8% durante todos los feriados en Ecuador.

<https://www.turismo.gob.ec/comunicado-la-tarifa-del-iva-se-podra-reducir-al-8-durante-todos-los-feriados-en-ecuador/>

Mooney, J., & Reiley, A. (1931). *Onward industry! The principles of organization and their significance to modern management*. Harper & Brothers.

<https://quotepark.com/quotes/1864265-james-d-mooney-as-coordination-contains-all-the-principles-of-org/>

Morales, J., et al. (2020). La teoría de sistemas y las repercusiones del poder en las organizaciones.

Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, (6).

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7810194.pdf>

Noboa Azín, D. (13 de diciembre de 2024). Decreto Ejecutivo N.º 482: Reducción del IVA para servicios turísticos en Navidad y Año Nuevo 2024–2025. Presidencia de la República del

- Ecuador. <https://www.turismo.gob.ec/comunicado-reduccion-del-iva-para-servicios-turisticos-durante-los-dias-de-asueto>
- Reyes, A. (2017). Administración de empresas: Teoría y práctica. Editorial Limusa. https://www.academia.edu/37968532/Administracion_de_Empresas_Teoria_y_Practica_Agustin_Reyes_Ponce
- Roca, G. (2019). Manual de procesos administrativos para el Hotel Ibiza de la ciudad de Vinces de la provincia de Los Ríos [Tesis de pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. Repositorio Institucional UNIANDES. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10981/1/PIUBADM038-2019.pdf>
- Rodríguez, Y. (2024). Análisis sistémico organizacional en un mundo incierto, complejo y transdisciplinario. *Ágora de Heterodoxias*, 10(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10622230>
- Ronquillo, C., et al. (2024). Teoría General de Sistemas, supuestos subyacentes y no subyacentes para el crecimiento económico empresarial. *ULEAM Bahía Magazine*, 5(9), 70-78. <https://doi.org/10.56124/ubm.v5i9.010>
- Timbela, K. (2023). Modelo de gestión administrativo-financiero para el Hotel Versailles de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, período 2023–2027 [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio Institucional ESPOCH. <https://dspace.esPOCH.edu.ec:8080/server/api/core/bitstreams/84079d95-1f77-4f86-8d31-63a18f096711/content>

Urwick, L. (1943). *The elements of administration*. Sir Isaac Pitman and Sons.

<https://archive.org/details/elementsofadmini0000urwi>

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.

https://openlibrary.org/works/OL6339381W/Industrial_organization_theory_and_practice?utm_source

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81–88.

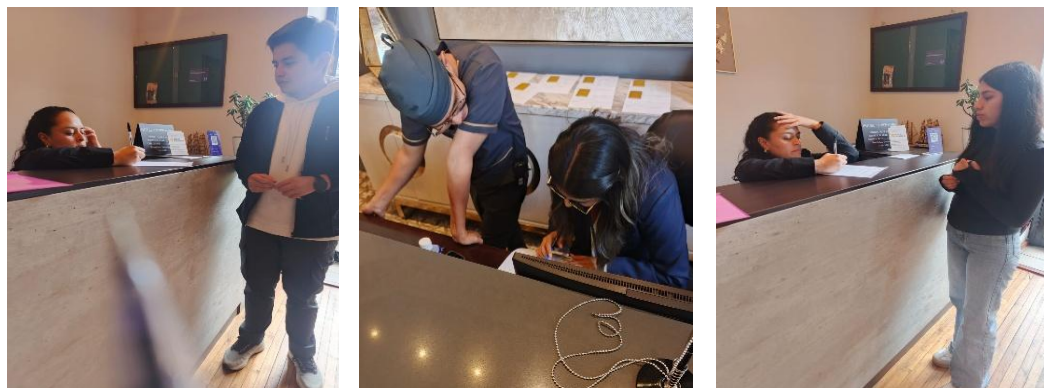
Apéndice

Apéndice A:

Encuestas y entrevistas realizadas

Figura 21

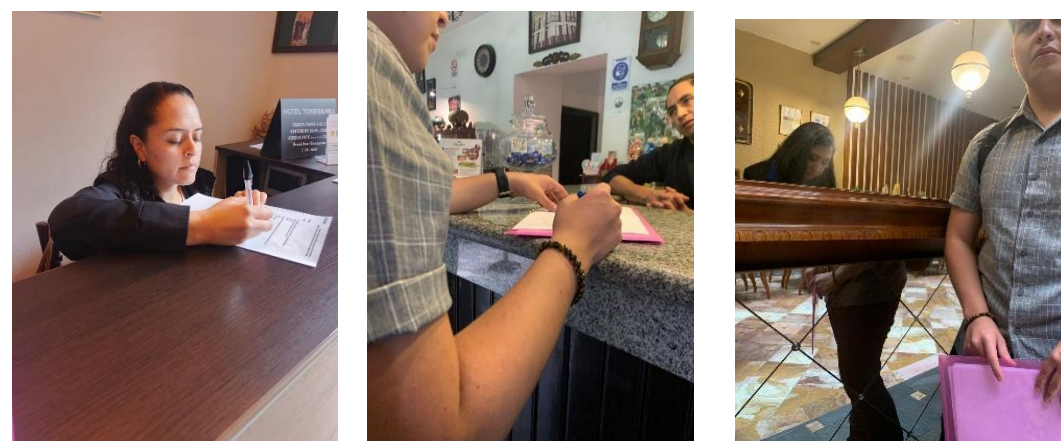
Evidencia de una entrevista realizada a la administradora del Hotel Tomebamba



Nota. Elaboración propia

Figura 22

Evidencia de la encuesta realizada al personal del Hotel Tomebamba



Nota. Elaboración propia

Apéndice B:**Encuesta realizada a los empleados de hotel****1. ¿Cuál es su área o departamento de trabajo dentro del hotel?**

- ☐ Recepción
- ☐ Alimentos y bebidas (Restaurante/Bar)
- ☐ Administración / Contabilidad
- ☐ Mantenimiento
- ☐ Limpieza
- ☐ Gerencia / Dirección

2. ¿Cuántos años lleva laborando en el Hotel Tomebamba?

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 3 y 5 años
- ☐ Más de 5 años

3. ¿El hotel cuenta con un organigrama formal y difundido entre el personal?

- ☐ Sí, lo conozco y está disponible.
- ☐ Existe, pero no está socializado.

☐ No existe organigrama formal.

☐ Desconozco si existe.

4. ¿Dispone de un manual de funciones para su puesto?

☐ Sí, por escrito y actualizado.

☐ Sí, pero está desactualizado.

☐ Solo de manera verbal.

☐ No existe ningún manual.

5. ¿Los procesos de su área están documentados mediante procedimientos escritos?

☐ Sí, todos están documentados.

☐ Algunos están documentados.

☐ Muy pocos o ninguno.

☐ No sé si existen.

6. Cuando ingresó al hotel, ¿recibió capacitación sobre los procesos del hotel?

☐ Sí, fue completa y formal.

☐ Sí, pero muy breve o informal.

☐ No, aprendí en el trabajo directamente.

☐ No, aprendí por compañeros.

7. ¿Con qué frecuencia surgen confusiones o errores por falta de procedimientos claros?

☐ Nunca o casi nunca.

☐ Ocasionalmente (1–2 veces al mes).

☐ Frecuentemente (1–2 veces a la semana).

☐ Muy frecuentemente (casi diario).

8. Valore el nivel de estandarización de los siguientes procesos administrativos.

Proceso	No existe	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Check-in / Check-out	☐	☐	☐	☐	☐
Manejo de reservas	☐	☐	☐	☐	☐
Facturación y cobros	☐	☐	☐	☐	☐
Control de inventario	☐	☐	☐	☐	☐

Proceso	No existe	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Gestión de quejas	☐	☐	☐	☐	☐
Control documental	☐	☐	☐	☐	☐
Gestión de personal	☐	☐	☐	☐	☐
Compras y archivo	☐	☐	☐	☐	☐

9. ¿Cómo califica la comunicación entre las distintas áreas del hotel?

☐ 1 - Muy mala

☐ 2 - Mala

☐ 3 - Regular

☐ 4 - Buena

☐ 5 - Muy buena

10. ¿A través de qué medio se comunican habitualmente las disposiciones o novedades de la gerencia?

- ☐ Reuniones presenciales periódicas.
- ☐ Correo electrónico interno.
- ☐ Grupos de WhatsApp u otras aplicaciones de mensajería.
- ☐ Plataforma digital interna.
- ☐ De forma verbal e informal.
- ☐ No existe un canal formal definido.

11. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo o coordinación entre áreas?

- ☐ Semanalmente.
- ☐ Quincenalmente.
- ☐ Mensualmente.
- ☐ Solo cuando hay problemas.
- ☐ No se realizan reuniones formales.

12. ¿El hotel cuenta con un proceso formal de selección y contratación de personal?

- ☐ Sí, con etapas definidas (entrevistas, pruebas, etc.).
- ☐ Parcialmente formalizado.
- ☐ No, es informal o por recomendación.

☐ Desconozco cómo se realiza.

13. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación relacionada con sus funciones laborales?

☐ Mensualmente.

☐ Trimestralmente.

☐ Semestralmente.

☐ Anualmente.

☐ Nunca o casi nunca.

14. ¿El hotel realiza evaluaciones formales del desempeño del personal?

☐ Sí, periódicamente y con indicadores definidos.

☐ Sí, pero de manera informal.

☐ Solo cuando hay algún problema.

☐ No se realizan evaluaciones de desempeño.

15. ¿Cómo evalúa el clima laboral dentro del hotel?

☐ 1 - Muy malo

☐ 2 - Malo

☐ 3 - Regular

☐ 4 - Bueno

☐ 5 - Muy bueno

16. ¿Existe algún sistema o herramienta tecnológica para apoyar la gestión administrativa?

☐ Sí, y es usado por todo el personal.

☐ Sí, pero solo algunas áreas lo usan.

☐ Se trabaja principalmente con hojas de cálculo o en papel.

☐ No existe ninguna herramienta tecnológica de gestión.

17. En general, ¿cómo califica la gestión administrativa del hotel en la actualidad?

☐ Excelente.

☐ Buena.

☐ Regular.

☐ Deficiente.

☐ Muy deficiente.

18. ¿Qué impacto considera que tendría la implementación de un manual administrativo en el hotel?

☐ Muy positivo.

☐ Positivo.

☐ Neutral.

☐ Poco positivo.

☐ Negativo.

19. ¿Cuál de los siguientes aspectos administrativos considera que necesita mayor atención o mejora? (Puede seleccionar varias opciones).

☐ Definición de funciones y responsabilidades.

☐ Estandarización de procesos operativos.

☐ Comunicación interna entre áreas.

☐ Capacitación y desarrollo del personal.

☐ Control y seguimiento de indicadores.

☐ Uso de tecnología en la gestión.

20. Si pudiera mejorar un solo proceso administrativo dentro del hotel, ¿cuál elegiría?

☐ Atención y gestión de clientes / huéspedes.

☐ Planificación y organización de tareas diarias.

☐ Manejo de quejas y resolución de conflictos.

☐ Control de inventarios y recursos.

☐ Coordinación entre departamentos.

☐ Evaluación del personal y reconocimiento.

Apéndice C:

Entrevista

Propuesta de Manual Administrativo

Hotel Tomebamba — Cuenca, Ecuador

1 ¿Cuántos años lleva usted al frente de la administración del Hotel Tomebamba y cuáles su formación profesional?

2 ¿Cómo describiría el modelo de gestión administrativa que actualmente aplica el hotel?

3 ¿Qué herramientas o documentos administrativos utilizan actualmente para guiar las operaciones del hotel?

4 ¿Cómo están distribuidas actualmente las responsabilidades entre el personal del hotel? ¿Existe un organigrama formal?

5 ¿Qué dificultades operativas se presentan con mayor frecuencia debido a la falta de procedimientos estandarizados en las diferentes áreas del hotel?

6 ¿De qué manera considera que un manual administrativo podría contribuir al proceso de capacitación e integración de nuevos colaboradores dentro del hotel?

7 ¿Cuáles considera que son las principales debilidades en el control administrativo del hotel en este momento?

8 ¿En qué situaciones ha sentido que la ausencia de lineamientos escritos le ha generado dificultades para gestionar al equipo o tomar decisiones?

9 Desde su experiencia como administradora, ¿en qué áreas considera que un manual administrativo generaría el mayor beneficio para el hotel?

10 ¿Qué contenidos o procesos considera imprescindibles que el manual debe incluir para que sea realmente útil en la operación diaria del hotel?