



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL PARA EL  
COMPLEJO TERMAL TURÍSTICO “TELÉSFORO VILLACRÉS  
LAINEZ”, DE BAÑOS DE SAN VICENTE, CANTÓN  
SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE TURISMO**

**AUTORA: PEGGY FABIOLA ORDÓÑEZ TOMALA**

**TUTORA: Lcda. Tannia Aguirre Suárez, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL PARA EL  
COMPLEJO TERMAL TURÍSTICO “TELÉSFORO VILLACRÉS  
LAINEZ”, DE BAÑOS DE SAN VICENTE, CANTÓN  
SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2015”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE TURISMO**

**AUTORA: PEGGY FABIOLA ORDÓÑEZ TOMALA**

**TUTORA: Lcda. Tannia Aguirre Suárez, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2015**

**La Libertad, 15 de diciembre de 014**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de tesis **“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL PARA EL COMPLEJO TERMAL TURÍSTICO “TELÉSFORO VILLACRÉS LAINEZ”, DE BAÑOS DE SAN VICENTE”**, elaborado por PEGGY FABIOLA ORDÓÑEZ TOMALA, egresada de la Escuela de Hotelería y Turismo Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Licenciada en Administración de Turismo, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académico y científico, razón por la cual la Apruebo en todas sus partes..

Atentamente,

Lcda. Tannia Aguirre Suárez, MSc.

**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de Titulación o Graduación **“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL PARA EL COMPLEJO TERMAL TURÍSTICO “TELÉSFORO VILLACRÉS LAINEZ”, DE BAÑOS DE SAN VICENTE”**, Elaborado por quien suscribe la presente declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica de la autora. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena

La Libertad, 10 de febrero de 2015.

Atentamente

.....  
**PEGGY FABIOLA ORDÓÑEZ TOMALA**  
C.C. 0915812226

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento especial a la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, por haberme dado la oportunidad de crecer intelectualmente, al personal catedrático quienes compartieron con nosotros sus amplios conocimientos, a mi tutora de tesis su esfuerzo, dedicación, sus conocimientos, su orientación, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación como investigador.

Ella ha inculcado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico, sin los cuales no podría tener una formación completa como investigador.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico con mucho amor a Dios Todopoderoso por guiarme y brindarme los conocimientos necesarios para salir adelante en esta etapa de mi vida, a mis padres Edmundo Ordóñez y Victoria Tomalá, a mis hermanas, en especial a mis hijas Fabiola, Daniela y Doménica y a mi esposo, por su comprensión y ayuda en momentos tan difíciles, ellos me han enseñado a luchar contra las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento.

Todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia, los deseos de superarme y de lograr mi meta eran tan grandes que logre vencer todos los obstáculos y es por ello que debo dedicar este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor y comprensión, y por sobre todo me brindaron su amistad.

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Lcdo. Efrén Mendoza Tarabó, MSc.  
DIRECTOR DE CARRERA  
HOTELERÍA Y TURISMO

---

Lcda. Tannia Aguirre Suárez, MSc  
PROFESORA TUTORA

---

.Ing. Jhony Yumisaca Tuquina, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**  
**CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL PARA EL COMPLEJO TERMAL TURÍSTICO “TELÉSFORO VILLACRÉS LAINEZ”, DE BAÑOS DE SAN VICENTE”, CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015**

Autora: Peggy Ordóñez Tomalá

Tutora: Lcda. Tannia Aguirre Suárez, MSc.

**RESUMEN**

El objetivo del presente estudio es diseñar un Manual de Proceso Funcional, en base al estudio sistemático que permita el mejoramiento de la gestión administrativa del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Láinez” de Baños de San Vicente, para lograr el objetivo es necesario fundamentar teóricamente el objeto de estudio, describir el contexto situacional administrativo del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés L.”, para definir el desempeño de las tareas de los trabajadores. El Manual de Proceso de Funciones es una herramienta que tiene como finalidad proporcionar información referente a estructura de puestos, compromiso y distribución para el mejor desarrollo de las tareas, y que encauza la gestión administrativa en lo que se refiere a la gestión de una planificación eficaz y eficiente, cuyo procedimiento laboral de los trabajadores conlleva a un control interno de la organización. La metodología aplicada en esta investigación fue cuantitativa y cualitativa. La primera se la realizó de manera estructurada, orientada a dar respuesta a la sistematización del problema. El segundo fue flexible ya que permitió estimular la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la indagación reunida: En la investigación documental - bibliográfica se analizó la teoría que orienta el estudio de campo y la solución al problema identificado. Los métodos utilizados direccionaron la identificación de las causas y efectos del problema planteado. De la información que se obtuvo mediante la entrevista y encuesta se llega a concluir que se debe coordinar las tareas y especializar el trabajo, mediante un manual de proceso de funciones para el complejo Termal.



**ÍNDICE GENERAL**

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
TEMA	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
SISTEMATIZACIÓN	5
EVALUACIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS	7
HIPÓTESIS	8

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	9
CAPÍTULO I	11
MARCO TEÓRICO	11
1.1. ANTECEDENTES	11
1.2. MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL	12
1.2.1. El manual de funciones y los demás documentos complementarios	14
1.2.1.1. Características del manual	14
1.2.2. Organización	16
1.2.3. Objetivos y metas de la organización	17
1.2.4. Principios de la organización	18
1.2.5. Modelo de Henry Mintzberg	20
1.2.6. Estructura Organizacional	22
1.2.7. El organigrama	22
1.3. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA EMPRESA TURÍSTICA	27
1.3.1. Empresas turísticas y tipología de turistas	27
1.3.1.1. El empresario turístico.	28
1.3.1.2. Tipo de empresas turísticas	29
1.3.2. Planificación	30
1.3.2.1. Proceso de planeación	30
1.3.2.2. Control del proceso y tipos de control	33

1.3.2.2.1.	El proceso del control	34
1.3.2.3.	La comunicación en la empresa turística	35
1.4.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	37
1.4.1.	PLANDETUR 2020	37
1.4.2.	Ley de Turismo	38
1.4.3.	Plan de Marketing del Ecuador 2014	39
1.4.4.	Ordenanzas municipales	39
1.4.5.	Plan Nacional del Buen Vivir	40
1.4.6.	Reglamento de la Empresa Municipal de Turismo del cantón Santa Elena	40
1.5.	MARCO REFERENCIAL	41
1.5.1.	Análisis situacional del Complejo Termal “Telésforo Villacrés”	41
1.5.2.	Descripción de la infraestructura del Complejo Termal “Telésforo Villacrés L.”	41
1.5.2.1.	Turismo de salud	41
1.5.2.2.	Aguas mineromedicinales	41
1.5.3.	Servicios que brinda el Complejo Termal.	42
1.5.4.	Descripción de las áreas con que cuenta el Complejo Termal	43
CAPÍTULO II		45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		45
2.1 .DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		45
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN		45

2.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
2.5.1.	Instrumentos de la investigación	48
2.5.2.	Población y muestra	48
CAPÍTULO III		51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		51
3.1.	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	51
3.1.1.	Análisis de la encuesta dirigida a los empleados del Complejo Termal	51
3.1.2.	Análisis de la encuesta dirigida a los turistas.	63
3.2.	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	69
3.3.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		72
4.1.	PRESENTACIÓN	74
<p>tener formación técnica en las labores que desempeñan, limitada comunicación y sin control interno de los procedimientos aplicados sin que existan correctivos en sus resultados.</p>		75
4.1.1.	Justificación	75
4.2.	OBJETIVOS	75
4.3.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	76

4.3.1. Diagnóstico organizacional	76
4.3.1.1. Análisis FODA	76
4.3.1.1.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	78
4.3.1.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	79
4.3.1.2. FODA Estratégico	80
4.3.1.3. BALANCE SCORECARD: Cuadro de Mando Integral	82
4.3.2. Modelo Organizacional para el Complejo Termal	83
4.3.2.1. Implantación de una cultura organizacional	85
4.3.2.1.1. Misión	86
4.3.2.1.2. Visión.	86
4.3.2.1.3. Objetivos Corporativos	86
4.3.2.1.4. Valores y compromisos para el Complejo Termal Baños de San Vicente	86
4.3.2.1.5. Principios	87
4.3.2.1.6. Políticas	88
4.3.2.2. Estructura organizacional del complejo Termal Turístico “Telésforo VillacrésLaínez”	90
4.3.2.2.1. Objetivo de la estructura organizacional	91
4.3.2.3. Departamentalización del Complejo termal.	92
4.3.2.3.1. Área administrativa	92
4.3.2.3.2. Área financiera	100
4.3.2.3.3. Área de salud	105

4.3.2.3.4. Área de mantenimiento	108
4.3.2.3.5. Área de comercialización	113
<b>PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO</b>	<b>118</b>
<b>PROCEDIMIENTO PARA SU APLICACIÓN</b>	<b>119</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>120</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>125</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1	Variable independiente	9
CUADRO 2	Variable dependiente	10
CUADRO 3	Principios de organización	20
CUADRO 4	Servicios que presta el complejo termal	42
CUADRO 5	Universo a estudiar	49
CUADRO 6	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	78
CUADRO 7	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	79
CUADRO 8	FODA estratégico	80
CUADRO 9	Plan de acción	84
CUADRO 10	Manual de funciones del Gerente General	93
CUADRO 11	Manual de funciones del Jefe de Talento Humano	95
CUADRO 12	Manual de funciones Secretaria/recepcionista	97
CUADRO 13	Manual de funciones del Contador	101
CUADRO 14	Manual de funciones del Auxiliar contable	103
CUADRO 15	Manual de funciones del Personal de operaciones	106
CUADRO 16	Manual de funciones del Personal de seguridad	109
CUADRO 17	Manual de funciones del Personal de limpieza	110
CUADRO 18	Manual de funciones del Personal de Operaciones	111
CUADRO 19	Manual de funciones del Jefe de Publicidad y Ventas	114
CUADRO 20	Manual de funciones del Jefe de Compras e Insumos	116
CUADRO 21	Presupuesto del manual	118
CUADRO 22	Presupuesto del taller de inducción	119

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1	Tiempo que labora	51
TABLA 2	Frecuencia que recibe capacitación	52
TABLA 3	Satisfacción con el trabajo que realiza	53
TABLA 4	Función en el trabajo	54
TABLA 5	Control interno	55
TABLA 6	Comunicación	56
TABLA 7	Responsabilidad	57
TABLA 8	Políticas o normas	58
TABLA 9	Publicidad y promoción	59
TABLA 10	Satisfacción de necesidades	60
TABLA 11	Organización por funciones	61
TABLA 12	Manual de funciones	62
TABLA 13	Buen servicio a los visitantes	63
TABLA 14	Factor que obstaculiza el buen servicio	64
TABLA 15	Imagen que brinda el empleado	65
TABLA 16	Estado de la infraestructura	66
TABLA 17	Control en el servicio	67
TABLA 18	Capacitación a los empleados	68



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Manual de proceso E.F.Q.M	15
GRÁFICO 2	Esquemamodelo de henry mintzberg/estructura organizacional	21
GRÁFICO 3	Modelo lineal	24
GRÁFICO 4	Modelo funcional	25
GRÁFICO 5	Modelolineo - funcional	26
GRÁFICO 6	La comunicación en la empresa turística	36
GRÁFICO 7	Áreas del complejo termal	43
GRÁFICO 8	Tiempo que labora	51
GRÁFICO 9	Frecuencia que recibe capacitación	52
GRÁFICO 10	Satisfacción con el trabajo que realiza	53
GRÁFICO 11	Función en el trabajo	54
GRÁFICO 12	Control interno	55
GRÁFICO 13	Comunicación	56
GRÁFICO 14	Responsabilidad	57
GRÁFICO 15	Políticas o normas	58
GRÁFICO 16	Publicidad y promoción	59
GRÁFICO 17	Satisfacción de necesidades	60
GRÁFICO 18	Organización por funciones	61
GRÁFICO 19	Manual de funciones	62
GRÁFICO 20	Buen servicio a los visitantes	63
GRÁFICO 21	Factor que obstaculiza el buen servicio	64
GRÁFICO 22	Imagen que brinda el empleado	65
GRÁFICO 23	Estado de la infraestructura	66
GRÁFICO 24	Control en el servicio	67
GRÁFICO 25	Capacitación a los empleados	68
GRÁFICO 26	Análisis FODA	77
GRÁFICO 27	Balance SCORECARD: cuadro de mando integral	82
GRÁFICO 28	Modelo organizacional para el complejo termal	83

GRÁFICO 29	Estructura organizacional del complejo termal	90
GRÁFICO 30	Estructura funcional	91
GRÁFICO 31	Área administrativa	92
GRÁFICO 32	Descripción de proceso: Administrador	94
GRÁFICO 33	Descripción de proceso: Jefe de Talento Humano	96
GRÁFICO 34	Descripción de proceso: Secretaria/recepcionista	98
GRÁFICO 35	Descripción de proceso: Secretaria/recepcionista N° 2	99
GRÁFICO 36	Área financiera	100
GRÁFICO 37	Descripción del proceso del área financiera: Contador	102
GRÁFICO 38	Descripción del proceso del área financiera: Auxiliarcontable	104
GRÁFICO 39	Área de salud	105
GRÁFICO 40	Proceso área de salud: Masajistas	107
GRÁFICO 41	Área de mantenimiento	108
GRÁFICO 42	Proceso área de mantenimiento: Operarios	112
GRÁFICO 43	Área de comercialización	113
GRÁFICO 44	Proceso del área de comercialización: Jefe de Publicidad y Ventas	115
GRÁFICO 45	Proceso área de comercialización: Jefe de Compras e Insumos	117

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO I ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL  
COMPLEJO TERMAL**

**ANEXO II ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS TURISTAS**

**ANEXO III FOTOGRAFIAS**

## INTRODUCCIÓN

Los manuales administrativos constituyen una de las etapas del proceso administrativo que dan forma a la estructura de la administración universalmente reconocida; cuando la administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una organización

Los manuales administrativos y de procesos para el Complejo Termal Turístico de Baños de San Vicente, constituyen el resultado de un estudio realizado fundamentalmente por la necesidad de contribuir a la empresa con procesos que le permitan alcanzar niveles de competitividad.

La aplicación de los procesos es importante para toda empresa, por lo tanto es necesario enfocar al Complejo Termal Turístico de Baños de San Vicente mediante la utilización de manuales para que adapte su estructura y sus procedimientos a la rápida transformación económica y social.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco teórico. Este capítulo hace referencia al análisis y descripción de las variables; las mismas que sustentan el desarrollo del estudio. El Manual de Proceso Funcional es una herramienta orientada a definir las tareas; sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. El capítulo considera la descripción de la planificación y control de la empresa turística, como elementos de la administración con el objeto de planificar las acciones que oriente el desarrollo organizacional del complejo Termal.

Capítulo II: Marco Teórico. El diseño de la investigación se encuadró dentro del enfoque no experimental, el estudio se demarcó en la investigación descriptiva,

con el fin de medir las variables y obtener la mayor información posible sobre el problema; La modalidad de la investigación fue cualitativa y cuantitativa, con un tipo de investigación Documental– Bibliográfica y de Campo. Los métodos utilizados fueron el inductivo y deductivo, con la aplicación de la técnica de la encuesta y de la entrevista.

Capítulo III: Análisis e interpretación de resultados. El capítulo se relaciona al análisis e interpretación de resultados de las técnicas aplicadas, los mismos que determinan que el complejo debe de organizarse por funciones para que cada trabajador tenga conocimiento de las tareas que debe realizar, para lograr sus objetivos.

Capítulo IV: La propuesta. Este capítulo concierne a la solución del problema, orientado a optimizar el proceso funcional administrativo mediante el diseño de un Manual de Proceso Funcional que permita el mejoramiento de la gestión administrativa del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Láñez” de Baños de San Vicente.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL PARA EL COMPLEJO TERMAL TURÍSTICO “TELÉSFORO VILLACRÉS LAINEZ”, DE BAÑOS DE SAN VICENTE. CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad todas las organizaciones deben de contar con un Manual de Proceso Funcional de acuerdo a la distribución que tenga, a la solidez de las operaciones, por la ejecución de la nueva tecnología, recursos que se disponga y la demanda de servicios o productos por parte de los clientes, turistas o visitantes. Hoy más que nunca las empresas deben competir en un entorno global, la manera de cómo administrar las empresas debe estar acorde a sus necesidades y requerimientos que les permita ser competitivas en el mercado, usando un instrumento de apoyo que ayude a tener un acoplamiento, orientación, evaluación y comunicación eficiente con los clientes internos.

En el Ecuador, como en muchos países las organizaciones tienen el reto de definir los lineamientos de desempeño que guían su funcionamiento interno y que va a favorecer o limitar su crecimiento.

La provincia de Santa Elena es una región que cuenta con numerosas empresas turísticas pequeñas privadas, las mismas que están formadas de manera empírica sin criterios técnicos en lo que concierne a su estructura organizacional y

funcional, es así que se ha venido manejando desde muchos años el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés L.” de Baños de San Vicente. Su administración siempre ha sido improvisada y coyuntural debido a que ha sido y es manejada políticamente por los gobiernos de turno trayendo con esto insatisfacción tanto para el recurso humano que labora en el Complejo Termal, como para los usuarios, visitantes o turistas que consumen el servicio.

Sin una guía práctica que contenga información ordenada y sistemática, en la cual se establezcan claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, no se puede lograr una eficiente administración, ya que el desconocimiento de las funciones por parte del empleado, la falta de comunicación y de control interno coadyuva a que no se pueda planificar ninguna actividad en el Complejo Termal de San Vicente, debido a que no hay una responsabilidad directa de quien las ejecute y quien supervise su procedimiento.

Para toda organización es imprescindible contar con los Manuales de Procesos Funcional, y en el caso del Complejo Termal Turístico de Baños de San Vicente se hace muy importante el contar con este instrumento ya que ayuda a tomar medidas en el momento oportuno, sin pérdida de recursos materiales ni humanos, todos los trabajadores podrán saber cuál es la tarea que debe cumplir en su área de trabajo; como también cuál es su jefe superior.

Los manuales de procesos funcionales son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide un manual de proceso funcional en la administración del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés L.” de Baños de San Vicente?

## **SISTEMATIZACIÓN**

¿Cuál es el enfoque teórico en el que se basa la elaboración de un manual de proceso funcional para Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés L.” de Baños de San Vicente?

¿Cuál es el contexto situacional administrativo que presenta el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés L.”?

¿De qué manera desempeñan las tareas los trabajadores del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés L.”?

¿Un manual de proceso funcional propuesto será una herramienta fundamental para el desarrollo administrativo del Complejo Termal?

## **EVALUACIÓN**

**Delimitado:** Diseño de un manual de proceso funcional para el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, de Baños de San Vicente.

**Claro:** El presente estudio está redactado de manera clara, sencilla, con ideas precisas.

**Evidente:** El estudio analiza e interpreta la causa y efecto del problema para darle solución.



**Relevante:** El estudio es relevante porque se busca con sus resultados lograr que el empleado desarrolle actividades en la organización de manera eficaz y eficiente.

**Original:** La investigación es única en el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, de Baños de San Vicente, no se han realizado estudios sobre procesos funcionales.

**Variables:** El proyecto de investigación cuenta con dos variables: independiente y dependiente, las que serán correlacionadas y comprobadas.

## **JUSTIFICACIÓN**

El éxito de las empresas depende en gran parte con la claridad en que el personal que labora en cada área reciba las indicaciones de parte de los jefes inmediatos, de ahí parte la eficiencia y la eficacia del desempeño laboral. Es así que se considera importante la elaboración del diseño de un manual de proceso funcional para el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, ya que éstos son documentos que contienen, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre organización, políticas y procedimientos administrativos. El mismo que es considerado como necesario para mejorar la realización de las actividades laborales; además es un medio valioso para la comunicación, para transmitir sin distorsiones la información referente a la organización y funcionamiento del Complejo Termal Turístico, y de las áreas administrativas que lo constituyen. Concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en la organización de manera ordenada y eficiente.

La utilidad teórica del estudio se encuentra inmersa en los principios teóricos referenciales sobre los manuales de procesos funcionales, la planificación y control como elementos de la administración y la comunicación organizacional.

La utilidad práctica está dada porque sus resultados permitirán solucionar los problemas existentes en la organización. La importancia que se le da al manual de proceso funcional es que ilustra a los trabajadores acerca de aspectos tales como, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas. Precisa las funciones y relaciones para deslindar responsabilidades, evita la duplicidad y detecta las omisiones.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia del manual de proceso funcional, en base al estudio sistemático que permita el mejoramiento de la gestión administrativa del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez” de Baños de San Vicente.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

- Fundamentar teóricamente el objeto de estudio, mediante la investigación descriptiva que oriente el desarrollo de la investigación.
- Describir el contexto situacional administrativo del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez.”, a través de la aplicación de la técnica de la entrevista.
- Definir la manera que desempeñan las tareas los trabajadores, mediante la encuesta a los empleados del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez.”
- Diseñar un manual de proceso funcional de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio.

## **HIPÓTESIS**

El manual de proceso funcional es una herramienta útil para la planificación y control del complejo Termal turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, de Baños de San Vicente.

### **Variable independiente:**

- Manual de proceso funcional

### **Variable dependiente:**

- Planificación y control

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

CUADRO 1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Variables Independiente	Variables Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Manual de proceso funcional	Documento que tiene como finalidad proporcionar información referente a estructura de puestos, compromiso y distribución para el mejor desarrollo de las tareas.	Estructura de puestos	Función	¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su trabajo?	Encuestas
			Control interno	¿Existe el control interno de sus labores por parte de su superior?	
		Compromiso	Comunicación	¿Existe comunicación con sus compañeros sobre el trabajo que desempeña?	
			Responsabilidad	¿Sabe usted a quien recurrir cuando existe un problema?	
		Distribución de tareas	Organización	¿Considera usted que la empresa debe de estar organizada por funciones para un mejor desempeño laboral?	Entrevistas
			Manual de funciones	¿Considera usted que el complejo Termal debería contar con un manual de funciones para una mejor planificación y control de la organización?	

CUADRO 2 VARIABLE DEPENDIENTE

Variables Dependiente	Variables Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Planificación y control	Son elementos de la administración, la planificación es la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales y el control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurar que se realicen conforme a los planes, y de corregir las desviaciones	Anticipación de los cambios	Capacitación	¿Con qué frecuencia recibe capacitación?	Encuestas
			Satisfacción con el trabajo	¿Se siente satisfecho con el trabajo que usted realiza?	
		Objetivos organizacionales	Políticas o normas	¿Existen políticas o normas que usted debe aplicar en el complejo?	Entrevistas
			Necesidades	¿Considera usted que el servicio que se ofrece satisface las necesidades de los visitantes?	
		Actividades	Publicidad y promoción	¿Se realiza publicidad y promoción del complejo?	

Elaborado por: Peggy Ordóñez Tomalá

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

El diseño de un manual de funciones puede traducirse en beneficios para la organización, la misma que dispondrá de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos en las diferentes unidades administrativas de la organización. Se han realizado estudios sobre este tema, existen investigaciones como el que presenta Silva (2010) en su tesis “El Manual de organización y funciones y su incidencia en el talento humano de la empresa Lady Rose de Ambato”. Esta investigación tuvo como objetivo investigar la incidencia de un manual de organización y funciones, en el desempeño del talento humano, mediante la aplicación de herramientas administrativas, para mejorar el desarrollo de las funciones en cada área de la empresa.

El problema que presentó esta empresa es la falta de un manual de funciones para el personal contratado, ya que ante la ausencia de este documento, los empleados no podrán cumplir responsablemente con los deberes y obligaciones asignados a cada una de las unidades y puestos de trabajo en la empresa, causando la desorganización en los distintos puestos, creando en la empresa demora en los distintos procesos de producción, trayendo como consecuencia el incumplimiento con los pedidos de los clientes, causando pérdida de sus consumidores. Este estudio llegó a la conclusión que la empresa ha sido manejado empíricamente sin contar con un manual de organización lo que ha causado la duplicidad de funciones. Otro estudio como el de Martínez, M. (2005), “Diseño e implantación de un modelo de Gestión Administrativa para la empresa de servicios Fumic en CIA. LTDA”, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, tuvo como objetivo establecer una adecuada segregación de funciones; el

estudio llegó a la conclusión que la gestión administrativa no ha permitido una visualización clara y objetiva del manejo de los recursos, lo cual ha ocasionado desmotivación en los inversionistas, dado que estos factores han sido aspectos negativos respecto a la productividad debido a la falta de un manejo integral y controlado.

El presente estudio tiene como objeto diseñar un manual de proceso funcional para el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, de Baños de San Vicente, el manual de funciones por ser un documento normativo y de gestión, permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación de las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes divisiones y departamentos dentro de la estructura orgánica del Complejo Termal.

## **1.2. MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL**

¿Qué es un manual?

En un manual se reflejan las actividades que los colaboradores de una organización deben de seguir para una eficiente administración. Contiene información referente a la actividad de las áreas que conforman la administración.

En publicaciones sobre Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales (Ortiz Ibañez, 2010), se establecen la siguiente razón es que resaltan la utilidad del “Manual de Procedimiento”:

- Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Para lograr que el trabajador desarrolle actividades en la organización de manera eficaz y eficiente, el manual se perfila como un complemento importante. El tener al día los documentos que orientan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos, es de suma importancia, ya que, el recurso humano labora de manera eficiente y eficaz, cumpliendo con las normas, procedimientos y reglamentos establecidos en el manual.



### **1.2.1. El manual de funciones y los demás documentos complementarios**

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa para demarcar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de la organización, cuyo fin es distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización, evitando labores compartidas que llevan a la pérdida de tiempo.(Gómez Ceja, 2005)

Un manual de funciones, como instrumento necesario para que cualquier organización desarrolle, debe de combinar elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso para que el mismo sea puesto en práctica

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.
- Estructura orgánica de la empresa.
- Manual de normas administrativas.
- Delineamientos o directrices de contratación de personal.
- Reglamento laboral.(Terry & Stephen G., 2005)

Además de lo planteado es indispensable que exista un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización, por parte de las personas que laboran en la empresa.

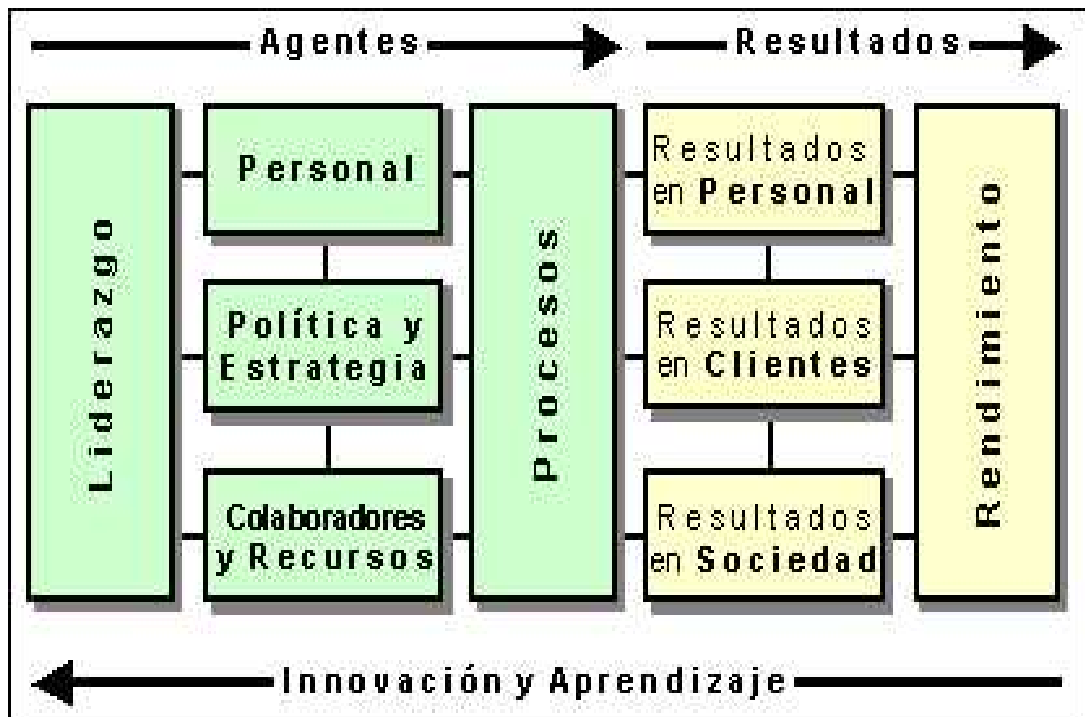
#### **1.2.1.1. Características del manual**

Córcoles Cubero (2007)“recomienda que la elaboración de los manuales de funcionamiento sean redactados con ciertas características, como por ejemplo.”Los manuales deben estar elaborados con una metodología que permita flexibilidad para su modificación a través de hojas intercambiables, de acuerdo

con las políticas que emita la organización. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción, entre otros aspectos. A continuación se presenta un modelo de procesos basado en la Gestión Total de la Calidad (GTC) que está basado en la identificación de los aspectos críticos que existen dentro de la organización utilizando como instrumento el ciclo de mejora continua

Este modelo examina los resultados y los efectos de la actividad de la organización y a los agentes que intervienen en el proceso. Comprenden: las personas, clientes, sociedad, el denominado resultados clave o rendimiento de la organización; los agentes que indican la forma en que se realiza y mejora esa actividad, la misma que incluye: liderazgo, personas, política y estrategia, alianza y recursos, procesos.

GRÁFICO 1 MANUAL DE PROCESO E.F.Q.M



Fuente: Muñoz Negrón (2009)

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

Los conceptos fundamentales del modelo EFQM se pueden resumir en los siguientes principios: la orientación hacia los resultados y hacia el cliente, el liderazgo y la constancia en la consecución de los objetivos, la gestión por procesos y hechos, el desarrollo y la implicación de las personas, el aprendizaje y la mejora continua, la colaboración, y la responsabilidad social.(Muñoz Negrón, 2009)

Este modelo de manual de procedimiento es muy útil para el Complejo Termal Baños de San Vicente porque orienta al diseño de un manual de funciones, tomando en consideración el liderazgo que debe de tener la organización en lo que se relaciona al personal, las estrategias, y los recursos.

### **1.2.2. Organización**

Cuando se define lo que es una organización se está hablando de un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos, con subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas, de tal manera que la organización se perfila como un grupo social formado por personas, tareas y administración, interactuando en el marco de una estructura sistemática.

Cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión se está refiriendo a una organización. Para que puedan cumplir sus objetivos, las organizaciones funcionan mediante normas que facilitan su operatividad.

Para Gomez Ceja, (2005), la organización es “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social” y añade que su propósito es “lograr máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos”  
Pág. 23.

Según Koontz & Wethrich, (2005), cuando se habla de organización se considera lo siguiente:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos,
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y
- 4) Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional

Es precisamente esta combinación del esfuerzo del elemento humano con la utilización eficaz de los recursos la que debe caracterizar al Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Láinez”, de Baños de San Vicente, como una organización estructural en la que los esfuerzos de los empleados se orienten al logro de los objetivos institucionales.

### **1.2.3. Objetivos y metas de la organización**

Según (Gómez Ceja, 2005), los objetivos y las metas están ligados y no pueden concebirse los unos sin los otros.

Los objetivos y las metas se diferencian en que mientras que los primeros identifican un fin por alcanzar, en uno o varios periodos de planeación, sin especificar fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico. En las metas se deberán cuantificar los resultados que se desean lograr y el costo estimado para llegar a ellos.

El crecimiento, la estabilidad y la interacción son los tres objetivos de la organización que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí, mientras que las metas para estos objetivos varían de acuerdo a cada organización.

#### 1.2.4. Principios de la organización

Seis elementos claves de la organización son mencionados por los autores (Robbins & Coulter, 2005)

- 1) **Especialización del trabajo:** La especialización del trabajo alude a aquellas tareas que un individuo desarrolla de acuerdo a la capacidad y habilidad que tenga.

La especialización del trabajo como un mecanismo importante de organización, aunque no como una fuente de inagotables incrementos en la productividad, es un concepto de amplia aceptación gerencial.

- 2) **Departamentalización:** Para que sea posible coordinar las tareas comunes, a través de la especialización del trabajo, es preciso volver a agruparlos mediante un proceso conocido como departamentalización. La mayoría de estas formas de departamentalización o todas ellas son combinadas con frecuencia por las organizaciones grandes.

- 3) **Cadena de mando:** Según (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012)“Es una línea continua de autoridad. Responde a una organización jerárquica y muy organizada que resuelve dilemas de los empleados.” Pág. 175

Autoridad, responsabilidad y unidad de mando son tres conceptos análogos a la cadena de mando, teniendo en cuenta que el primero ocupa una posición en la organización que da órdenes para que las mismas sean obedecidas.

- 4) **Amplitud de control:** El nivel de la organización es una variable de contingencia que afecta al número de subordinados que puede supervisar un gerente

- 5) **Centralización y descentralización:** Se concentra en los altos niveles de la empresa, define a la centralización, en tanto que la descentralización se refiere a al traspaso de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos.

Para (Stephen P. Robbins, 2009)

**Tomar decisiones que delega, a niveles más bajos de la organización. Sin embargo, la centralización o la descentralización no es un concepto disyuntivo. Por el contrario es un fenómeno de grado. Es decir, ninguna organización está enteramente centralizada ni enteramente descentralizada. Pocas organizaciones, si es que hay alguna, podrían funcionar debidamente si unas cuantas personas elegidas (centralización) tomaran todas las decisiones o si están fueran delegadas en el nivel más próximo a los problemas (descentralización). Pág. 162**

Una organización nunca está completamente centralizada o descentralizada, por lo cual el concepto centralización-descentralización es de carácter relativo, no absoluto, pues pocas empresas lograrían marchar con eficacia si las decisiones fueran solo de los gerentes o las mismas fueran solamente de los empleados

- 6) **Formalización:** La formalización se refiere a los reglamentos definidos en la administración.

**CUADRO 3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

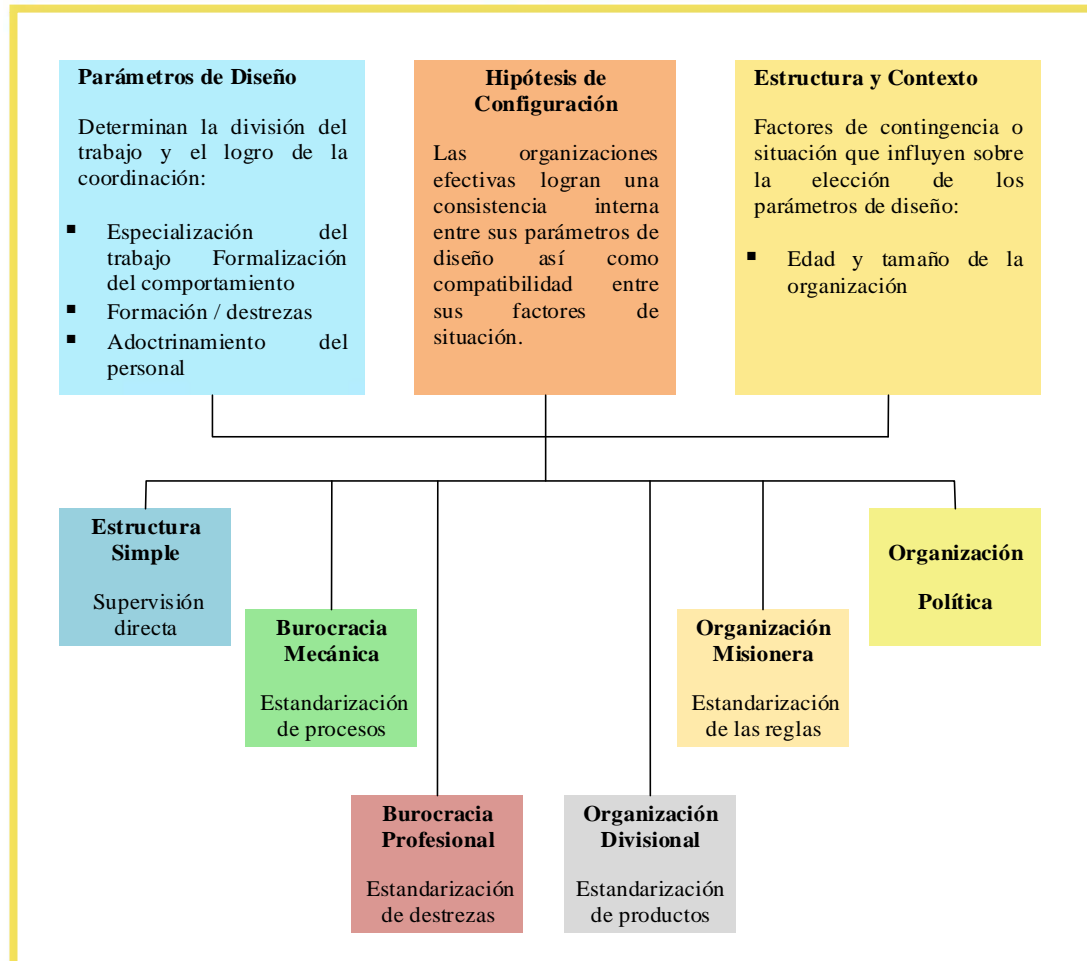
<b>PRINCIPIOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Especialización del trabajo	División del trabajo
Departamentalización	Base sobre la cual los empleados se agrupan para el logro de las metas organizacionales.
Cadena de mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.
Amplitud de control	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
Centralización y descentralización	La centralización es el grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.
Formalización	Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas.

Fuente: Robbins & Coulter (2005)  
 Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

### **1.2.5. Modelo de Henry Mintzberg**

Mintzberg manifiesta que no hay una única forma de diseñar y administrar, de la misma manera que sucede con los autores del denominado enfoque de contingencias, en la cual su tesis fundamental sustenta que los componentes de la estructura tienen que tener relación con la realidad de la organización. (Mintzberg, 1997)

## GRÁFICO 2 ESQUEMA MODELO DE HENRY MINTZBERG/ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Daft(2007)  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

Mintzberg define las características de quienes laboran en la organización, considerándolos como los elementos esenciales de la estructura y propone el siguiente modelo, como se refleja en el gráfico.

Estas configuraciones son propiamente puras, lo que en algún momento Max Weber llamó “tipos ideales”. Hoy en día no existen como tales, son modelos, reducciones, útiles para la sistematización, entendimiento, el diagnóstico y el diseño, siendo su gran fortaleza la armonía, la consistencia y el ajuste, además de la flaqueza que las atenúa. (Mintzberg, 1997)



La estandarización de procesos es la coordinación que se consigue por medio de definir o programar los contenidos de los trabajos, comúnmente, por medio de pautas, reglas y procedimientos que se deben realizar para alcanzar los trabajos. En fin, se constituye el “cómo” han de efectuarse las labores. La estandarización de destrezas refiere a que la coordinación se consigue al precisar las habilidades o destrezas necesarias con el fin de desarrollar los trabajos. Lo importante en este tema es fijar “quién” es el más idóneo para desarrollar una tarea (perfil).

### **1.2.6. Estructura Organizacional**

Para Robbins & Coulter (2005), la estructura organizacional es “el marco formal de la organización según el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”. Se puede entonces indicar que ésta es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Stoner & Freeman(2006).

Según explican Stoner & Freeman, (2006), existen tres formas básicas de estructuras organizacionales, tales como:

- Organización por funciones
- Organización por producto
- Estructura matricial

### **1.2.7. El organigrama**

(Córcoles Cubero, 2007)) establece que “El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización”, por lo tanto se define el orden jerárquico, así como los departamentos y correspondientes responsables. En los organigramas se debe hacer mención al nombre del departamento y a los diferentes subordinados, sin olvidar mencionar la relación interdepartamental.

El organigrama es un diagrama de la estructura, una representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización; la

representación gráfica de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes, siendo por estas características un medio de comunicación y análisis, razón por la cual se lo llama también Cartas de la Organización o Gráficas de la Organización.

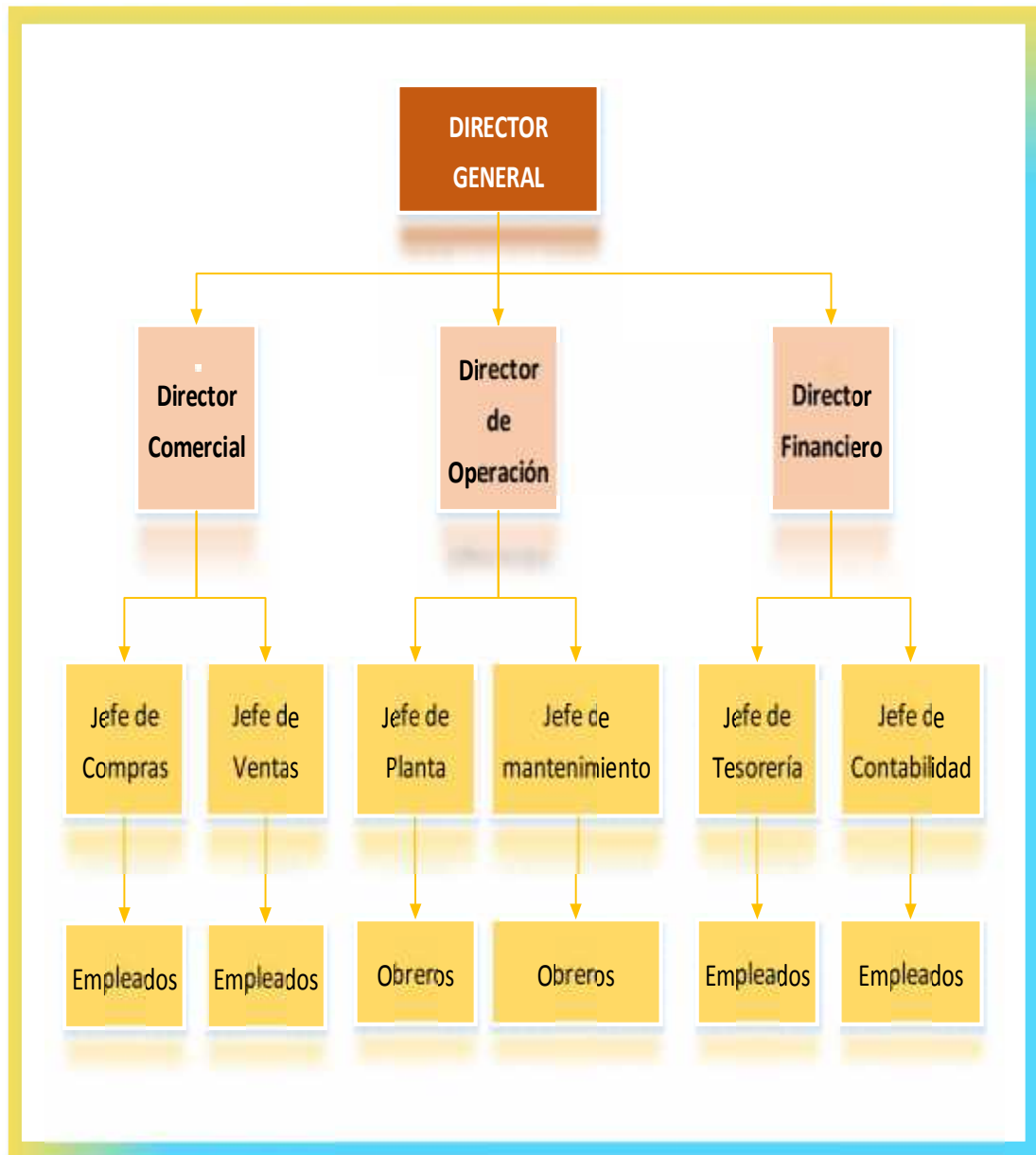
El organigrama está representado por una autoridad. Stoner & Freeman, (2006) definen a la autoridad como “la capacidad de una persona para ejercer el poder, como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos” Pág. 383.

Para Terry & Stephen G., (2005) y otros autores, la autoridad es el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

Stoner clasifica los tipos de autoridad de la siguiente manera:

**Autoridad lineal:** Se refiere a la responsabilidad directa que tienen los colaboradores en lograr los objetivos organizacionales, e define como la autoridad, la misma que está representada por quienes poseen mayor jerarquía y va de forma descendente

GRÁFICO 3 MODELO LINEAL

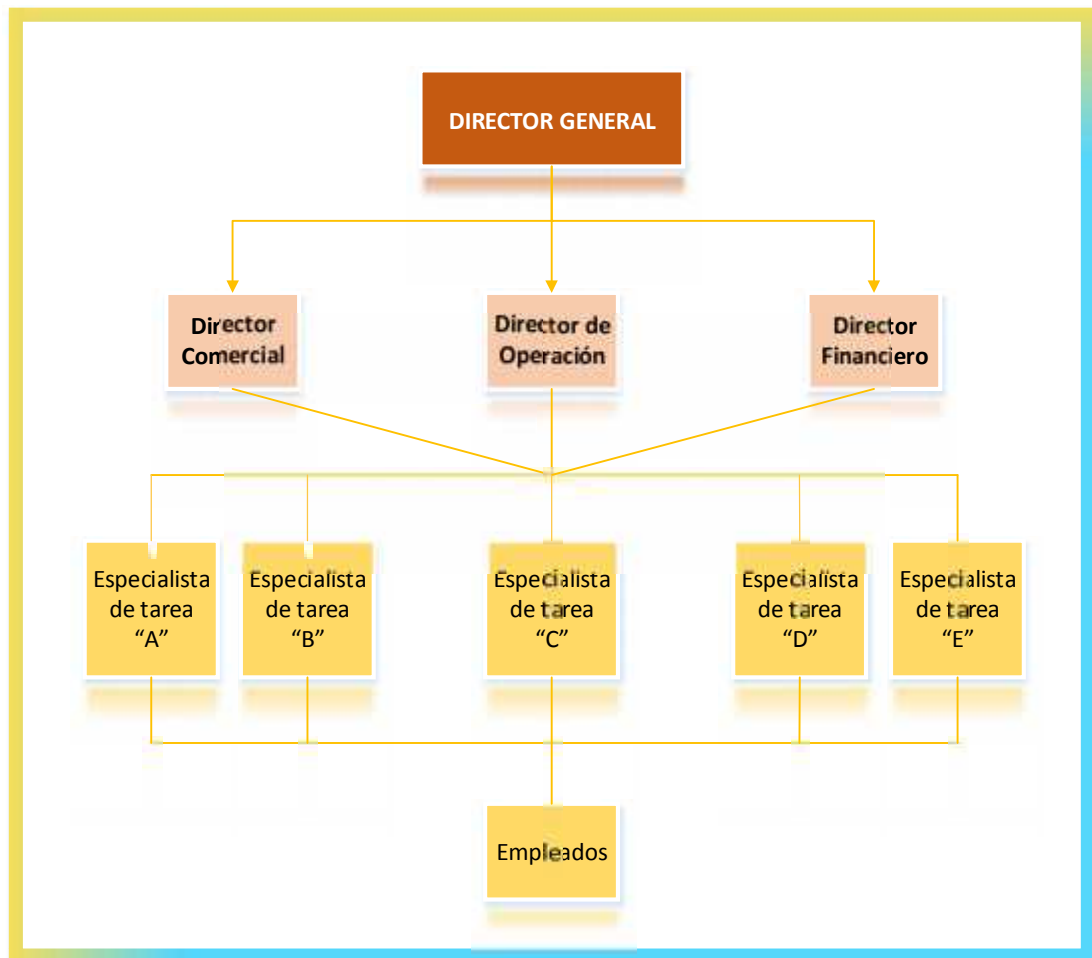


Fuente: Stoner & Freeman (2006)

Elaborado por: Peggy Ordóñez Tomalá, 2014

**Autoridad funcional:** Se relaciona con el control de las tareas, son miembros del staff de la organización, tienen autoridad formal en términos de sus competencias.

GRÁFICO 4 MODELO FUNCIONAL

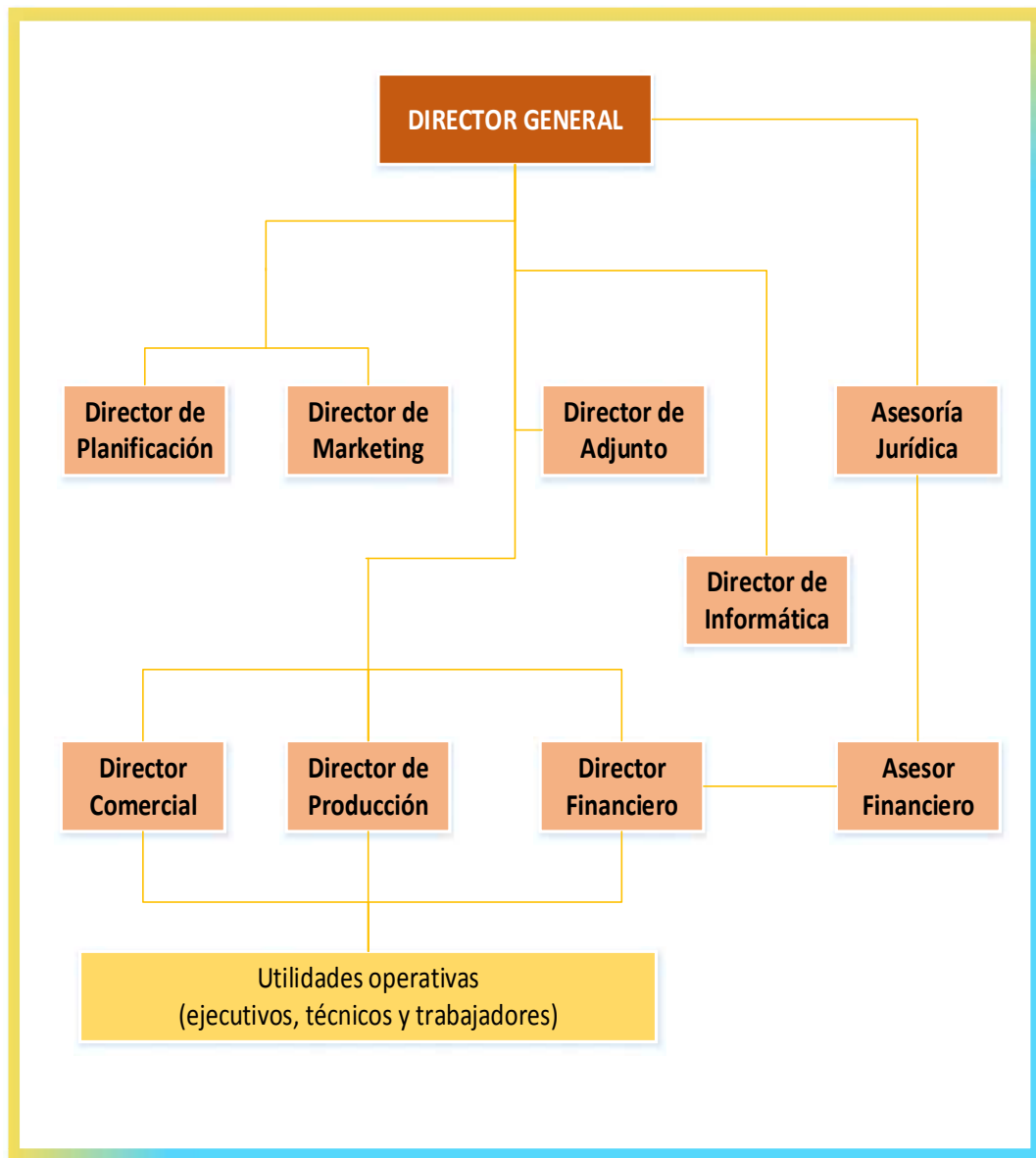


Fuente: Stoner & Freeman (2006)

Elaborado por: Peggy Ordóñez Tomalá, 2014

**Autoridad Lineo - Funcional:** Combina los principios básicos de la autoridad vertical y horizontal, con el fin de aprovechar las ventajas de las dos primeras. Este modelo ejecuta, supervisa y controla los flujos de trabajo con que se lleva a cabo la actividad de la empresa. Con el fin de apoyar técnicamente a la línea, se diseña en torno a esta parte central una estructura de staffs directivos y de asesoramiento, con el fin de que se logre la especialización para alcanzar las metas planteadas en la organización.

GRÁFICO 5 MODELO LINEO - FUNCIONAL



Fuente: Stoner & Freeman (2006)

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

Es importante que toda organización tenga distribuida su autoridad, con el objeto de ser competente cada personal que integra la empresa en sus funciones. Para el Complejo Termal Baños de San Vicente, se debe de aplicar un organigrama con autoridad lineal, representada por la cadena normal de mando, que empieza por la administración y se extiende de manera descendente.

### **1.3. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA EMPRESA TURÍSTICA**

#### **1.3.1. Empresas turísticas y tipología de turistas**

Se conoce como empresas a las unidades económicas que se dedican a crear riqueza utilizando bienes y servicios a través de un proceso de producción que se lleva a cabo mediante el uso ordenado de factores productivos, haciéndolo bajo la dirección del empresario. Son empresas turísticas aquellas que satisfacen las necesidades de las personas que viajan por ocio o cultura y que, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), realizan un gasto de la renta en un lugar distinto del que se origina y en donde no se reside habitualmente

(Valdez Pelaez, 2008) establece los diferentes tipos de turistas por necesidades, siendo los siguientes:

- Turistas motivados por la naturaleza del destino sol y playa
- Turistas motivados por la educación y formación
- Turistas interesados en destinos apreciados por su valor ecológico o natural.
- Turistas que se desplazan a lugares beneficiosos para la salud y estaciones termales
- Turistas con aficiones deportivas, olimpiadas, campeonatos...
- Turistas “accidentales” viajes de negocios, congresos, que consumen productos turísticos.

Cuanto mayores el nivel de desarrollo económico y social de los países de donde salen los turistas, mayor es la variedad de motivaciones para el turismo y mayor es la variedad del diseño de los productos turísticos, dando lugar a:

- Turistas extremos impulsores: motivos culturales o exóticos, aventura, políticos.
- Turista de intereses especiales: motivos religiosos, deportivos, negocios, nueva vida.

- Turistas intermedios: descanso, salud, huir de lo cotidiano, compras, crucero.
- Turistas extremos conformistas: ambiente familiar, parques de atracciones.

La forma de producir y comercializar el servicio puede diferenciar la actividad estrictamente turística de la que no lo es. Los productos turísticos son complejos y requieren de la participación de empresas muy distintas entre sí y con una fuerte especialización productiva. Esto es un punto de referencia para considerar si una empresa pertenece o no al “sector turístico”. Dicho sector es en definitiva una mezcla de sectores productivos.

#### **1.3.1.1. El empresario turístico.**

El empresario es quien asume el riesgo de la empresa y con la autoridad para organizar los elementos que la componen. Hay que hacer una distinción de capitalista, que, es quien aporta recursos (capital). En ocasiones ambos pueden ser la misma persona.

De la actividad que realiza el empresario destacan: asumir todos los riesgos de la empresa, organizar la producción y ejercer la autoridad para el desempeño. Una vez finalizado el proceso de producción la empresa dispondrá de los bienes para poder ser vendidos, pero el empresario habrá asumido:

- 1) Interpretas los deseos de los consumidores y producir productos que puedan ser deseados por ellos.
- 2) Decidir cuánto se debe producir. Si la empresa produce más de lo que el mercado puede absorber se produce un exceso de capacidad, dando lugar a una pérdida. Si se ha errado por defecto, también habrá una pérdida equivalente al valor de lo que se ha dejado de vender.
- 3) Determinar el coste de la producción para fijar el precio del producto. Si fuera demasiado caro no se venderá y habría que bajar el precio con la consiguiente pérdida.

El empresario turístico tiene ciertas peculiaridades que derivan de las características del sector. Como la designación de un director “técnico” que asuma las actividades de administración y dirección de la empresa. (Quesada Castro, 2007)

Además surge el empresario innovador, aplica nuevas tecnologías, busca nuevos tipos de financiación, nuevas formas de comercialización y distribución, utilización intensa de la información, importante en el sector por la competitividad. Algunas cualidades de personas que fundaron empresas turísticas:

- capacidad de asumir riesgos
- visión de futuro e intuición
- actitud estratégica para captar y responder con rapidez. Creatividad
- capacidad para entender la diversidad cultural
- capacidad de liderazgo. Capacidad para otorgar y dejar hacer.(Valdez Pelaez, 2008).

El Complejo Termal Baños de Vicente es administrado por EMUTURISMO E.P., Empresa Municipal de Turismo, la empresa nombra a un administrador para el complejo, la misma que requiere según este enfoque teórico que el administrador aplique parámetros para identificar las necesidades de los visitantes y decidir los servicios y productos que ofrecerá el Complejo, definir el costo de los servicios que se oferta y tener la capacidad para emplear estrategias a fin de lograr los objetivos de la empresa.

### **1.3.1.2. Tipo de empresas turísticas**

Valdez Peláez(2008), establece la clasificación de tipos de empresas turísticas e indica que éstas dependen del tipo de actividad, siendo:



- Empresas de alojamiento
- De restauración
- Distribuidoras: agencias de viaje, tour-operadores.
- De transporte y auxiliares
- De esparcimiento, recreo y cultura.
- De salud
- De servicios financieros y de seguros especializados en el sector.
- Comerciales y auxiliares, dedicadas a la producción comercialización de bienes dirigidos a los turistas.

Es indudable que el Complejo Termal pertenece al tipo de empresas turísticas de salud, debido a los beneficios que obtienen las personas en los tratamientos con aguas termales y a la multiplicidad de estímulos químicos, físicos y biológicos que el complejo proporciona.

### **1.3.2. Planificación**

La habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales es el sustento de la planeación, a través de la cual los directivos deben proyectar la situación empresarial actual hacia el futuro tratando de vislumbrar en qué condiciones puede encontrarse la empresa y tratar de actuar para, con el paso del tiempo, alcanzar la situación más acorde a sus expectativas. La planeación es la base para una acción efectiva encaminada a integrar las funciones administrativas y controlar las operaciones de la organización. (Gómez Ceja, 2005)

#### **1.3.2.1. Proceso de planeación**

En una empresa el proceso de planeación tiene importancia trascendental para el éxito de la misma, ya que dependerá de este que la empresa aproveche o no las oportunidades que ofrece el mercado.

El proceso de planeación es una exposición de acciones a realizar con el fin de lograr los objetivos y así alcanzar las metas propuestas. Según Muñoz Negron (2009) se estructura por cinco pasos siguientes:

**1) Propósitos o misiones:** Reconociendo que las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna, la misión del complejo termal es brindar un servicio de calidad a los visitantes o turistas, garantizando al mismo tiempo que los empleados estén satisfechos con el desempeño de sus tareas.

Cuando se habla de los propósitos esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter del complejo termal de los baños de San Vicente, se está refiriendo a su misión organizacional, la misma que, durante su ciclo de vida, puede sufrir modificaciones o alteraciones causadas por los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social. La misión se perfila de este modo como la base para la formulación de un plan.

**2) Objetivos:** Los fines hacia los cuales se dirige una actividad constituyen los objetivos o metas de una organización, los cuales representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin último perseguido por ella, una brújula que orienta la integración del personal, la dirección y el control. Cabe mencionar que un departamento también puede tener sus propios objetivos.

**3) Estrategias:** Los usos más comunes del término estrategia apuntan a estas definiciones:

🚦 Los recursos usados para lograr los objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos y

🚦 La adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

🚦 Una estructura para orientar el pensamiento y la acción es la naturaleza de la estrategia.

- 4) Políticas:** Las declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones constituyen las políticas de la organización, configurándose también como planes en el sentido de que constituyen una orientación, aunque no todas las políticas se manifiestan en "declaraciones", sino que a menudo se deducen de las acciones de los gerentes.

La definición de un área dentro de la cual debe tomarse una decisión se deriva de las políticas, asegurando que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Gracias a las políticas se facilita la toma de decisiones antes de que determinadas cuestiones se conviertan en problemas, haciendo innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y permitiendo la unificación de otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados.

- 5) Procedimientos:** Siendo guías para la acción, más que para el pensamiento, los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Existen procedimientos en toda organización, aun cuando se vuelvan más rigurosos y más numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto, pues muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con más eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos.

- 6) Programas:** Pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción se inscriben en la definición de

programas, los cuales se perfilan como un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas y asignaciones de tareas que normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

Por lo expuesto se puede establecer que el proceso de planeación en la administración propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos; reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina; prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito; mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas; condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea, establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo; reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades; promueve la eficiencia al eliminar la improvisación; proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa y disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

#### **1.3.2.2. Control del proceso y tipos de control**

En obras sobre Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, se señala que el proceso de vigilar las actividades es: “con el fin de asegurar que se realicen conforme a los planes, y de corregir las desviaciones importantes, constituye lo que se denomina “control”, un proceso muy importante de la función administrativa. (Álvarez Torres , 2010)

Se trata de lograr que todas las áreas de la empresa se comprometan activamente en el ejercicio del control para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos y metas propuestas, pues de existir deficiencias importantes en cualquiera de ellas se dificultaría la obtención de resultados en las operaciones realizadas.

### 1.3.2.2.1. El proceso del control

El control incluye la vigilancia permanente para asegurarse de que todo cuanto se realiza está conforme a lo previsto y ordenado, verificando el desarrollo de algunos principios puestos en práctica por el gobierno de la empresa, tales como la disciplina y la unidad de mando y dirección, a la vez que permite conocer en sus justos términos la eficiencia de algunos procedimientos utilizados para emprender en acciones correctivas, referentes al proceso que realice el trabajador.

(Robbins & De Cenzo, 2009) afirma que:

**“El control es una función administrativa que se encuentra en el proceso de vigilar las actividades con el fin de que estén siendo realizadas conforme a los planes. El control también incluye la posibilidad de corregir las desviaciones significativas que puedan existir entre las metas y los resultados reales.” Pág. 429**

Los procedimientos con las distintas maneras o formas de hacer las cosas. Cada operación, por ser diferente de las demás, requiere ciertos pasos específicos (procedimientos) para su realización. Los elementos del control interno en que intervienen los procedimientos de acuerdo a estos autores, son los siguientes:

- Planeación y sistematización: Tomando en cuenta que los procedimientos señalan claramente lo que se habrá de realizar, su planeación deberá estar estrechamente vinculada con el tipo de organización y sus necesidades.
- Formas y Registros: Son los medios físicos a través de los cuales se le da entrada a los datos o información conforme se realizan las operaciones, constituyen las formas y registros, los cuales deben ser diseñados de manera sencilla, de modo que su uso sea fácil.

El registro correcto y completo de activos, pasivos, capital, ingresos, costos y productos es la base de un buen sistema de control interno.

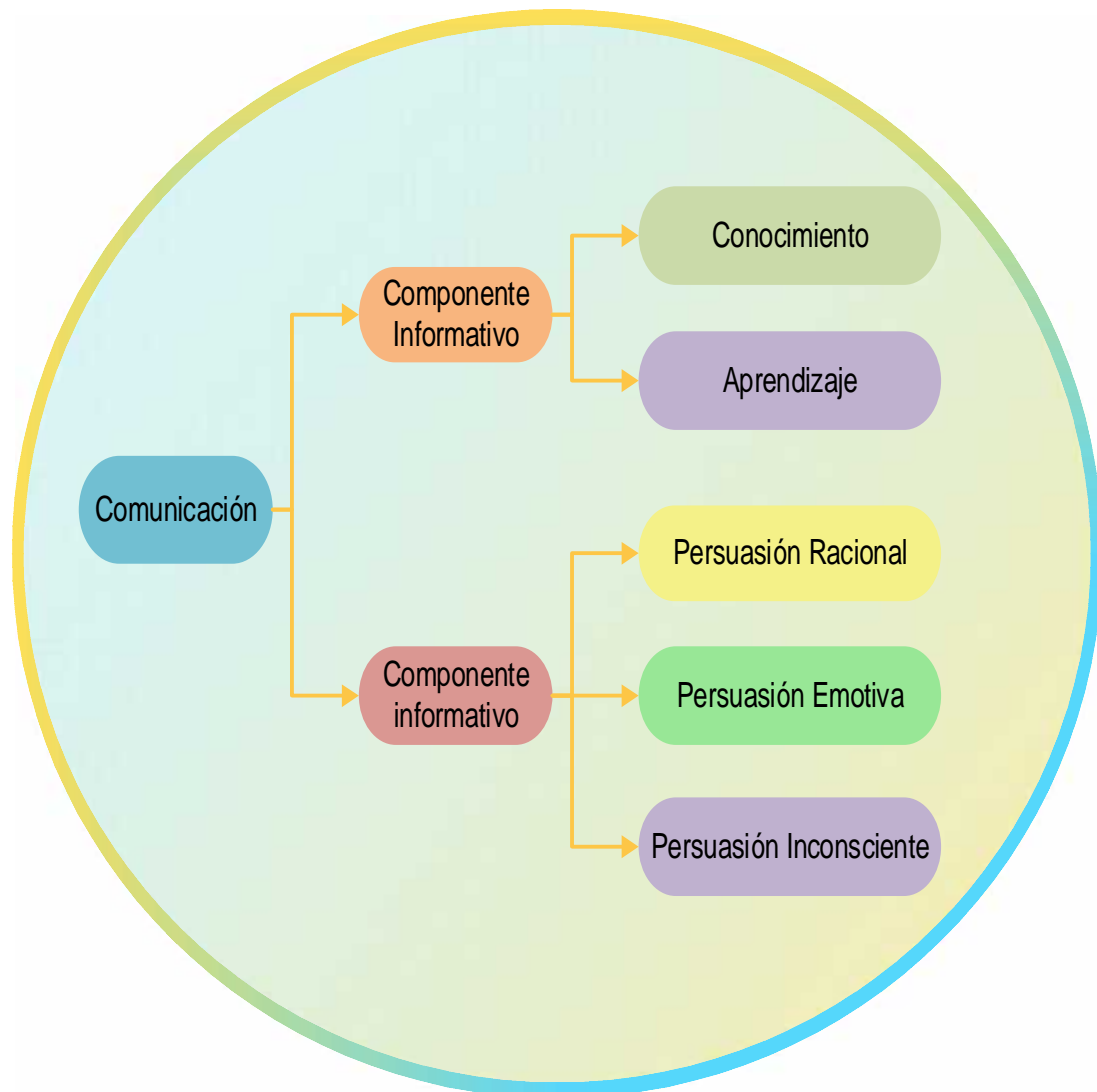
- Informes: Los registros contables tienen valor como medio de control administrativo, sólo cuando los totales son presentados en informes debidamente diseñados con oportunidad, exactitud, utilidad y razonabilidad a fin de que a la dirección les sirvan de base para la toma de decisiones.

La información interna es el elemento más importante de control, por lo cual los informes contables constituyen en este aspecto un elemento de control interno muy importante, desde la preparación de balances mensual es hasta hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

### **1.3.2.3. La comunicación en la empresa turística**

La comunicación consiste en la interacción de los individuos, a través de símbolos que se constituyen en información, ideas, cualidades y emociones, con el propósito de intervenir recíprocamente.

## GRÁFICO 6 LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA



Fuente: (Mirabell Izard, 2007),

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

Quienes dirigen la empresa turística debe implantar un cultura comunicacional, que permita que la organización trabaje coordinadamente hacia una meta establecida.

(Valdez Pelaez, 2008)establece que:

**“La comunicación turística trata de dar a conocer al viajero la oferta. Dada la saturación del mercado, en que el cliente**

**no es “el que busca” sino “a quien se busca”, esta añade un valor adicional al servicio al modificar la percepción de la empresa que el usuario tiene que trasladarle la información sobre ese producto.” Pág. 182**

La comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional, siendo además la comunicación un instrumento de cambio acorde con el pensamiento estratégico y la necesidad de adaptación al entorno cambiante.

#### **1.4. Fundamentación Legal**

La Constitución del Estado Ecuatoriano 2008, menciona al trabajo como un derecho económico, para lo cual se garantiza mediante a los trabajadores el respeto a su dignidad, a tener una vida decorosa, con remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente seleccionado o admitido.

En cuanto a los derechos del trabajador se indica en la Constitución en su art. 326, que los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Se puede entonces establecer que la Constitución avala el derecho que tiene el trabajador a laborar en un contexto armonioso. Para que se cumplan estos principios es necesario que el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, de Baños de San Vicente, desarrolle una administración eficiente.

##### **1.4.1. PLANDETUR 2020**

PLANDETUR 2020 orienta la política sectorial, basado en la necesidad se sentar las bases para el desarrollo sostenible en el Ecuador.



El desarrollo sostenible propone un enfoque en el que se compatibilizan las dimensiones ambientales, con las económicas y las sociales. Esta visión se complementa con un sistema de gobernanza para el desarrollo sostenible (GDS) formado por las reglas y procedimientos, tanto formales como informales.

PLANDETUR 2020, establece que un sistema de gobernanza para el desarrollo sostenible incluye las capacidades institucionales, políticas, organizativas y de gestión que son necesarias para llevar a cabo un proceso de toma de decisión en relación al desarrollo sostenible.(Ministerio de Turismo, 2007)

Por lo tanto se puede establecer que la administración del Complejo Termal de “Baños de San Vicente” debe de tener parámetros de procedimientos funcionales debidamente estructurados que garanticen un eficaz y eficiente desenvolvimiento del recurso humano que labora en el Complejo, con reglas formales que aseguren sus sustentabilidad en el tiempo.

#### **1.4.2. Ley de Turismo**

La Ley de Turismo en el art. 2 expresa que el turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.

Uno de los principios de la actividad turística es la participación de los gobiernos cantonales para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización. (Art. 3 Ley de Turismo).

El Complejo Termal está bajo la administración del GAD municipal de Santa Elena, quién de manera directa apoya e impulsa el desarrollo turístico de la comunidad de San Vicente.

Se establece en el art. 4 que la política del Estado propicia la coordinación de los diferentes estamentos del gobierno nacional y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos, promueve la capacitación técnica de quienes ejercen de manera legal la actividad turística. Por lo tanto a través de la Empresa Municipal de Turismo de Santa Elena, se asegura la formación técnica de aquellas personas que laboran en el Complejo Termal.

#### **1.4.3. Plan de Marketing del Ecuador 2014**

Uno de los propósitos que tiene el Plan de Marketing es aumentar el número de turistas nacionales e internacionales, y por ende aumentar el nivel de gastos por turista en el Ecuador.

Crear la imagen turística del país, mediante este plan conlleva a posicionar al Ecuador, logrando cautivar un mercado real y potencial. Además se determina en el plan que es importante un desarrollo sostenible mediante el mejoramiento constante de la competitividad turística.

Con el incremento de turistas al Ecuador, el Complejo Termal puede captar un importante flujo turístico; brindando una buena imagen a los visitantes, mediante la prestación de un servicio de calidad.

#### **1.4.4. Ordenanzas municipales**

La Empresa Municipal de Desarrollo Turístico, tiene como función fundamental, el diseño de políticas locales de turismo, es el ente responsable de las actividades turísticas. Su administración está orientada a llevar una gestión de mejoramiento de los servicios que el Complejo ofrece, emplear un control interno con el objeto de certificar que los trabajadores cumplan sus tareas, en miras al mejoramiento continuo.

#### **1.4.5. Plan Nacional del Buen Vivir**

En lo que se relaciona a la gestión pública eficiente y de calidad, el plan Nacional del Buen Vivir, establece que la gestión y el servicio público en el Ecuador, debe de promover mejoras en la calidad de la gestión a través de la capacitación de las servidoras y los servidores públicos, la mejora de los procesos administrativos y la innovación tecnológica.

El objetivo 5.2 del Plan del Buen Vivir, determina el establecimiento de mecanismos de gestión que articulen a instancias de gobierno nacional, local y comunitario en torno a los patrimonios natural y cultural, como también el fortalecimiento de las capacidades de los GAD para garantizar la conservación, restauración y difusión de los patrimonios.

El administrador del Complejo Termal “Telésforo Villacrés L.” Baños de San Vicente, es un servidor público, ya que es contratado por la administración pública municipal de Santa Elena, por lo tanto debe ser capacitado en procesos que ayuden a mejorar su gestión de acuerdo a su competencia. Se determinará en el plan que deben de existir mecanismos entre la comunidad de San Vicente y el municipio que garantice la conservación del recurso turístico (Complejo Termal)

#### **1.4.6. Reglamento de la Empresa Municipal de Turismo del cantón Santa Elena**

El Gerente de la empresa “EMUTURISMO” EP., tienen como rol administrar de manera coordinada los centros turísticos, deportivos y parques de propiedad municipal y los que sean creados; promocionar y fomentar la autogestión y descentralización, con énfasis en la implementación de proyectos productivos y de servicios turísticos, realizar investigaciones de mercado con el objeto captar un mayor flujo turístico en los servicios que ofrece la empresa turística

Por lo tanto el Gerente de “EMUTURISMO” EP, debe de cumplir con lo que se estipula en su campo de acción, el desarrollo de programas en lo que se refiere a la capacitación técnica de los empleados del Complejo “Baños de San Vicente”.

## **1.5. MARCO REFERENCIAL**

### **1.5.1. Análisis situacional del Complejo Termal “Telésforo Villacrés”**

La Municipalidad de Santa Elena pasa a controlar la administración del complejo Termal, convirtiéndose en un lugar frecuentado por un gran flujo de visitantes o turistas que buscan cura para sus males, orientándose así a brindar un servicio de salud a los visitantes.

### **1.5.2. Descripción de la infraestructura del Complejo Termal “Telésforo Villacrés L.”**

#### **1.5.2.1. Turismo de salud**

El Complejo Termal “Telésforo Villacrés L.”, ofrece un turismo de salud, el mismo que se basa en brindar una oferta turística de recreación termal y ocio saludable. Es un lugar en donde se puede hacer uso de actividades recreacionales. En este complejo turístico se ofrecen servicios de masaje, fango terapia, sauna, e hidromasaje que sirven para des estresarse.

#### **1.5.2.2. Aguas mineromedicinales**

El Complejo Termal está estructurado por bloques, en la que se puede encontrar servicios propios de la Termas.

- Bloque 1: Concierno a las piscinas temperadas, de agua caliente, duchas, vestidores, recepción y control de maletines de los bañistas.

- Bloque 2: Se refiere a la piscina del lodo volcánico y las duchas, vestidores y servicios higiénicos.
- Bloque 3: Hidro-fango-terapia, donde están las áreas de masajes, vapor e hidromasaje.

### 1.5.3. Servicios que brinda el Complejo Termal.

**Baño en la piscina de barro:** En esta piscina se realiza el fango-terapia que posee tratamiento curativo a base de lodo.

**Baño en la piscina de agua caliente:** La utilización de la piscina es para la hidroterapia. Cuando se utiliza el agua como agente terapéutico se está haciendo hidroterapia.

**Baño en las dos piscinas de agua tibia:** Estas piscinas están destinadas para un uso recreacional de los visitantes del complejo termal.

Costos de servicios por persona:

CUADRO 4SERVICIOS QUE PRESTA EL COMPLEJO TERMAL

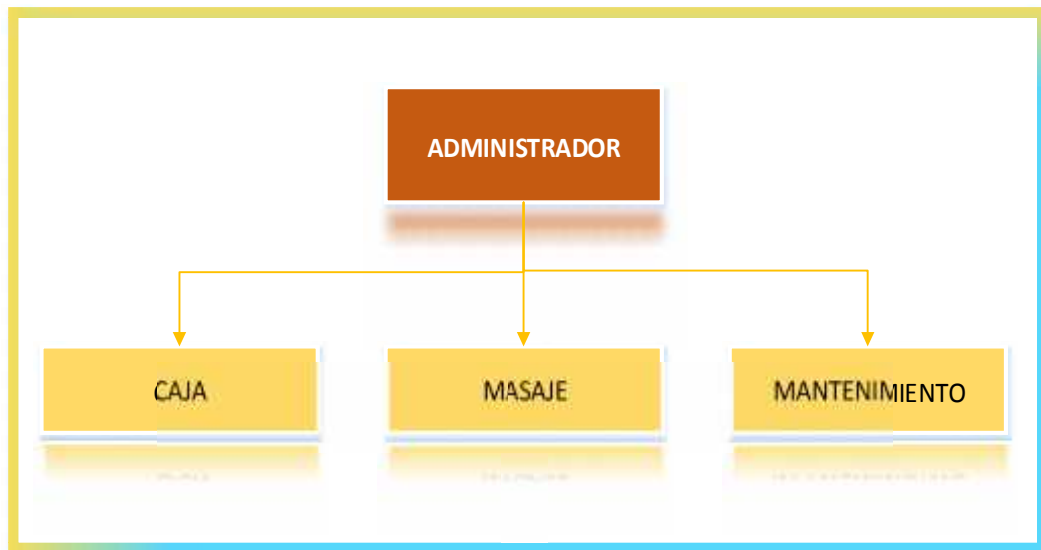
SERVICIOS	COSTOS
Masaje de Barro	\$ 8
Masaje de sábila	\$ 8
Hidromasaje	\$ 3
Vapor	\$ 3

Fuente: Complejo Baños San Vicente  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

#### 1.5.4. Descripción de las áreas con que cuenta el Complejo Termal

El complejo termal, está estructurado de la siguiente manera, según información proporcionada por el administrador actual del complejo.

GRÁFICO 7 ÁREAS DEL COMPLEJO TERMAL



Fuente: Administración del Complejo termal, 2014  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Administrador:** Supervisa al personal de todas las áreas para ver si cumplen su respectivo trabajo; presenta proyectos y planifica las gestiones ante la Municipalidad con la Empresa Municipal de Turismo (EMUTURISMO E.P.), con el objeto de buscar la manera de mejorar la calidad de servicio del Complejo Termal.

**Caja.-** La función es vender los tickets a los turistas para los diferentes servicios que requiera como es masaje de sábila o barro, y la sala de vapor y al final de la jornada entregar el dinero recaudado al Administrador.

**Masajes.-** Las masajistas ubicadas en cada uno de los cubículos brindan su servicio a los visitantes, los mismos que han realizado las reservaciones para obtener el servicio, el cual dura aproximadamente 30 minutos.

**Mantenimiento.-** Este personal es el encargado de realizar la limpieza de todo el complejo desde las piscinas hasta los baños. Además dan el respectivo mantenimiento en las tuberías de agua, electricidad, entre otras tareas propiamente del área de mantenimiento.

Como se puede observar la situación organizacional del Complejo Termal es empírica, no se utilizan criterios técnicos para una adecuada gestión administrativa. No se describen las tareas, ni existe especialización del trabajo, como tampoco se delega responsabilidades, mediante políticas y normas.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 .DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio se encuadró dentro del enfoque no experimental, las variables estudiadas no fueron manipuladas. El objeto de este diseño fue medir las variables y observar su incidencia en la problemática planteada en un momento dado. El grupo estudiado fueron los trabajadores del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés L.” de los Baños de San Vicente y su administrador.

La investigación se delimitó en el estudio descriptivo, la misma que tuvo por objeto indagar la incidencia que tiene un manual de proceso funcional en el Complejo Termal “Telésforo Villacrés Laínez”. El procedimiento consistió en medir a la población objeto de estudio y proporcionar su descripción con el fin de obtener la mayor información posible sobre el problema, como es el desconocimiento de las funciones de las tareas que desempeñan los trabajadores, falta de control de las actividades, y de coordinación de tareas comunes, entre otras. Estos problemas obstaculizan el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Se aplica en la investigación análisis cuantitativo y cualitativo. El estudio cuantitativo se lo realizó de manera estructurada, orientada a dar respuesta a la sistematización del problema. Especificando las características del esquema de investigación con el fin de obtener información confiable.



.El enfoque cualitativo accedió a que se realicen ajustes, a fin de sacar provecho a los datos recolectados en el estudio; se obtuvieron dato descriptivos de las variables observadas, en el Complejo Termal “Telésforo Villacrés Láinez”.

### **2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación fue Documental – Bibliográfica y de Campo.

#### **Documental – Bibliográfica**

En la investigación documental - bibliográfica se describieron los manuales de proceso funcional, organización, modelo de Henry Mintzberg, estructura organizacional, el organigrama, planificación y control de la empresa turística, control proceso y tipos de control y la comunicación en la empresa turística.

#### **Investigación de Campo**

La investigación de campo fue realizada a los trabajadores del Complejo Termal “Telésforo Villacrés Láinez”, situada en los baños de San Vicente, comuna del mismo nombre perteneciente al cantón Santa Elena, se utilizó la entrevista que estuvo orientada al administrador del Complejo.

### **2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Método inductivo**

Se utilizó este método, con el objeto de medir los efectos del problema en la organización, los mismos que fueron: Falta de capacitación, insatisfacción de su trabajo, desconocimiento de las funciones de su trabajo, falta de control interno de las tareas a realizarse, falta de comunicación, no existe responsabilidad, no existen

políticas ni normas. No existen procedimientos de funciones para que los trabajadores puedan orientarse en las tareas que desempeñan.

### **Método Deductivo**

Una vez identificadas las causas que originan el problema, se procedió a estructurar la solución de la problemática, evidenciándose que la ausencia de un manual de proceso de funciones no permite que se encamine en la dirección adecuada los esfuerzos del personal tanto administrativo como operacional.

## **2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **La Encuesta.**

Se aplicó a la totalidad del universo por ser el grupo pequeño y manejable. La aplicación de esta técnica midió opiniones y actitudes de los trabajadores del Complejo Termal “Telésforo Villacrés Laínez”. Con la información obtenida se comprobó la hipótesis planteada como es: “El manual de proceso funcional es una herramienta útil para la planificación y control del Complejo Termal de los Baños de San Vicente”.

Los indicadores fueron los siguientes:

- Función en el trabajo
- Control interno
- Comunicación
- Responsabilidad
- Organización por funciones
- Manual de funciones
- Frecuencia que recibe capacitación

- Satisfacción con el trabajo que realiza
- Políticas o normas
- Satisfacción de necesidades
- Publicidad y promoción

### **La entrevista**

El objeto de aplicar esta técnica fue para obtener información sobre su gestión administrativa dentro del complejo.

Los indicadores de la entrevista fueron:

- Su labor como administrador
- Fortalezas del Complejo Termal
- Las debilidades que tiene la organización
- La comunicación entre el Administrador y los subalternos
- Problemas que se encuentran en el Complejo
- Las funciones del personal

#### **2.5.1. Instrumentos de la investigación**

Se utilizó el cuestionario con preguntas establecidas de esta manera cerradas poliopciones: Se propuso más de dos opciones de respuestas.

#### **2.5.2. Población y muestra**

La población a estudiar corresponde a los turistas que visitan el Complejo Termal “Telésforo Villacrés Laínez” y al personal administrativo que labora en esta empresa pública.

CUADRO 5 UNIVERSO A ESTUDIAR

DESCRIPCIÓN	N° DE PERSONAS
Turistas	327
Trabajadores del Complejo	21
Administrador	1
<b>TOTAL</b>	<b>349</b>

Fuente: EMUTURISMO E.P, 2014  
 Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

Se aplica el método probabilístico para extraer la muestra del universo que corresponde a los turistas por ser la más extensa. Cabe de indicar que para realizar la encuesta a los trabajadores del Complejo se utiliza el método no probabilístico por ser un universo pequeño.

Su fórmula es:

$$n = \frac{N(p \cdot q)}{(N-1)\left(\frac{e}{K}\right)^2 + p \cdot q}$$

$$n = \frac{327 (0,5 \cdot 0,5)}{(327-1)(0,05/2)^2 + 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{81,75}{(326) (0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{81,75}{0,45375}$$

$$n = 180$$

Lo que implica que la muestra probabilística sería 180 turistas

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

##### 3.1.1. Análisis de la encuesta dirigida a los empleados del Complejo Termal

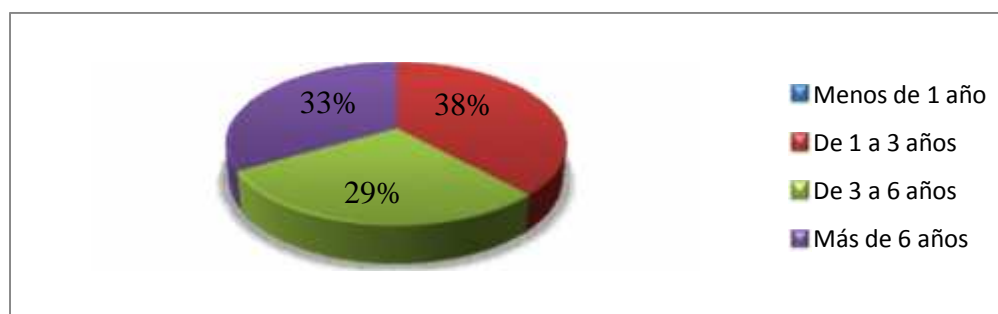
**Pregunta N° 1** ¿Hace cuánto tiempo trabaja usted en el complejo?

TABLA 1 TIEMPO QUE LABORA

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
1	Menos de 1 año	0	0%
	De 1 a 3 años	8	38%
	De 3 a 6 años	6	29%
	Más de 6 años	7	33%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 8 TIEMPO QUE LABORA



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** Se observa en el gráfico que el 38% de los encuestados lleva laborando entre 1 a 3 años en el Complejo Termal; el 33% más de 6 años y el 29% entre 3 a 6 años. Por lo tanto esta información indica que los trabajadores del Complejo pueden haber desarrollado habilidades en el trabajo que desempeñan de manera rutinaria.

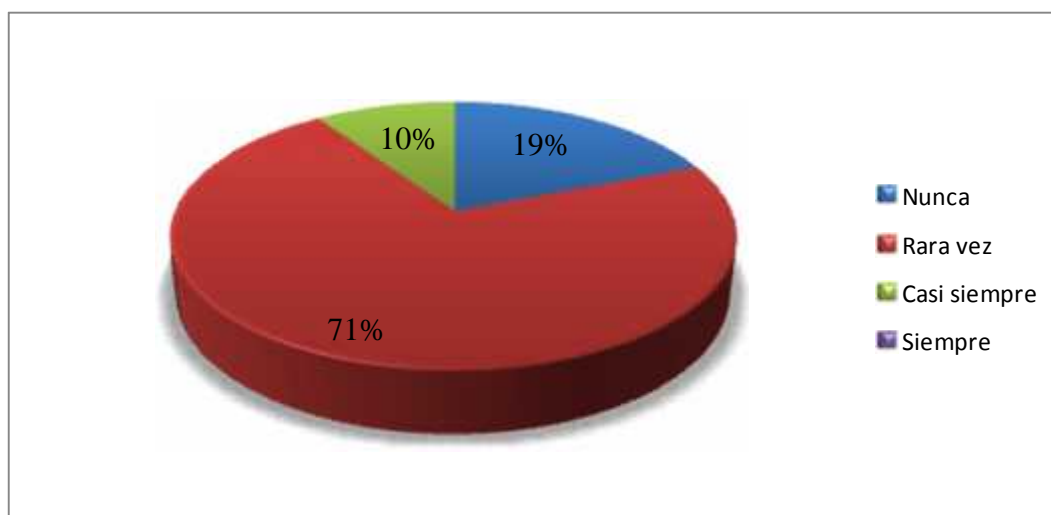
**Pregunta N° 2:** ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

TABLA 2 FRECUCENCIA QUE RECIBE CAPACITACIÓN

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
2	Nunca	4	19%
	Rara vez	15	71%
	Casi siempre	2	10%
	Siempre	0	0%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 9 FRECUCENCIA QUE RECIBE CAPACITACIÓN



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 71% de los trabajadores encuestados manifestó que rara vez reciben capacitación, el 19% manifestó que nunca, sólo el 10% indicó que casi siempre. Se aprecia que los trabajadores no tienen una formación técnica en sus labores, que lo único que han desarrollado como muestra de la respuesta anterior es una habilidad empírica para desempeñar su labor. La administración del complejo debe de considerar la capacitación como un factor importante de la motivación del personal y en el servicio que estos den a los visitantes.

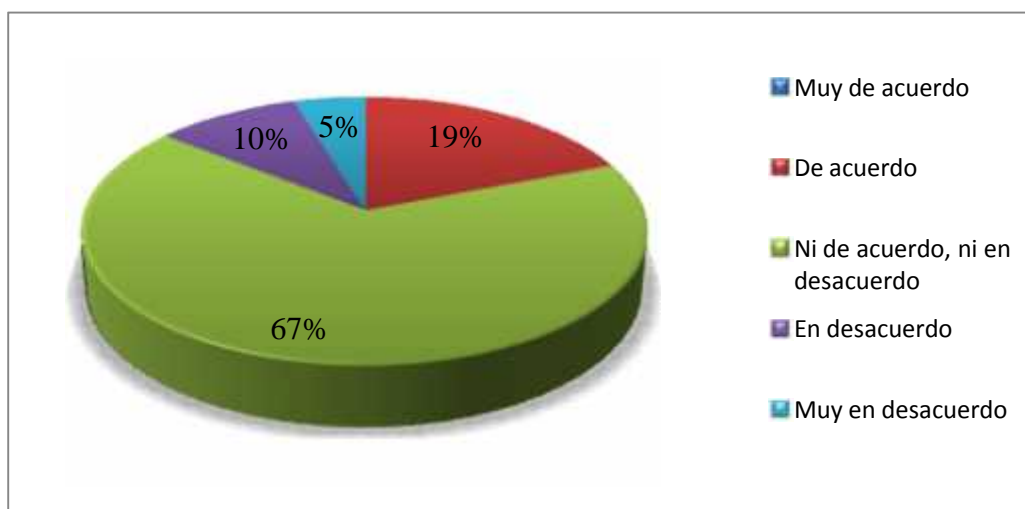
**Pregunta N° 3: ¿Se siente satisfecho con el trabajo que usted realiza?**

**TABLA 3 SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE REALIZA**

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>3</b>	Muy de acuerdo	0	0%
	De acuerdo	4	19%
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	67%
	En desacuerdo	2	10%
	Muy en desacuerdo	1	5%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**GRÁFICO 10 SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE REALIZA**



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 67% de los encuestados indicó que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en relación a la satisfacción de su trabajo, el 19% manifestó estar de acuerdo, el 10% en desacuerdo, solamente un 5% dijo estar muy de acuerdo con su trabajo. Por lo tanto se establece de acuerdo a la información que un alto porcentaje de trabajadores se sienten insatisfechos en su contexto laboral, que abarca la estructura organizativa, la supervisión y el equipo mismo de trabajo.



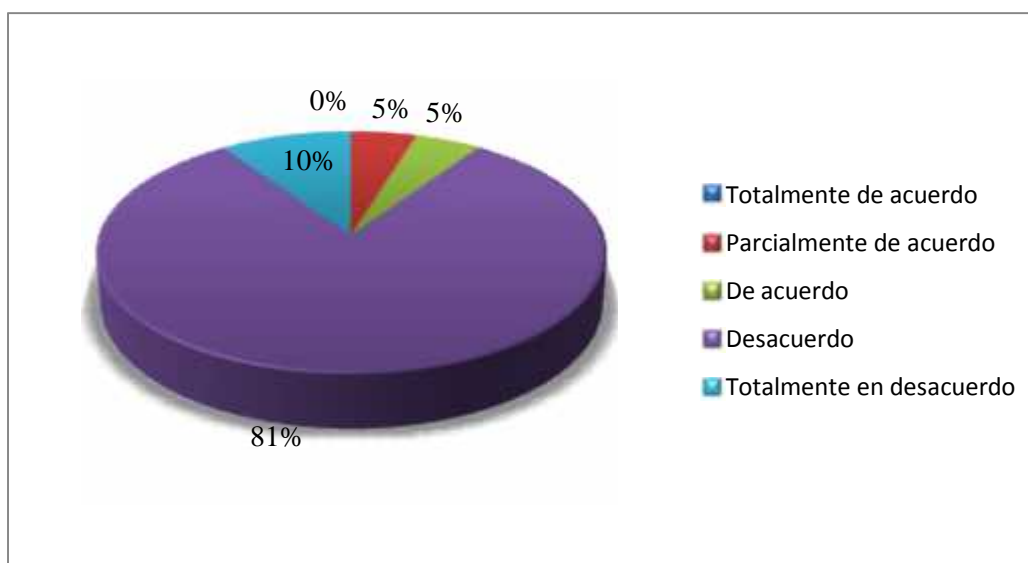
**Pregunta N° 4:** ¿Conoce usted cuáles son las funciones en su trabajo?

TABLA 4 FUNCIÓN EN EL TRABAJO

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>4</b>	Totalmente de acuerdo	0	0%
	Parcialmente de acuerdo	1	5%
	De acuerdo	1	5%
	Desacuerdo	17	81%
	Totalmente en desacuerdo	2	10%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 1 FUNCIÓN EN EL TRABAJO



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** Se observa en el gráfico que el 81% indica que está en desacuerdo en conocer las funciones de su trabajo, el 10% manifiesta su total desacuerdo, solamente el 5% está de acuerdo en conocer las funciones que desempeña en su trabajo. Con esta información se puede indicar que el desconocimiento de las funciones en el trabajo se debe a la ausencia de descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones que ejecuta el personal.

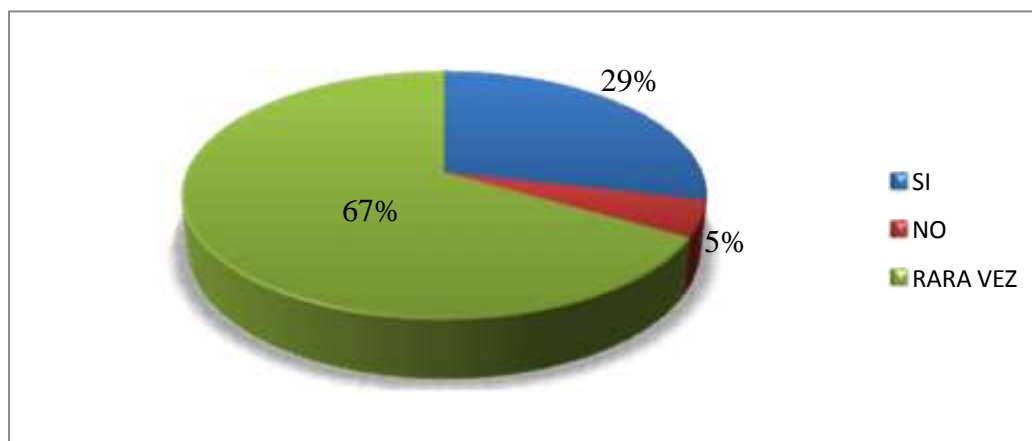
**Pregunta N° 5** ¿Existe el control interno de sus labores por parte de su superior?

TABLA 5CONTROL INTERNO

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>5</b>	SI	6	29%
	NO	1	5%
	RARA VEZ	14	67%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 12CONTROL INTERNO



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 67% de los encuestados indicó que rara vez hay control interno por parte de su superior en las tareas que desempeña, el 29% estableció que si existe el control y el 5% rotundamente dijo que no. Por lo tanto se puede definir que no existe en su mayoría un control interno que facilite la realización del trabajo de manera armónica y que el trabajador se sienta comprometido en el desempeño de sus funciones con el fin de que la organización logre sus metas y objetivos planteados.

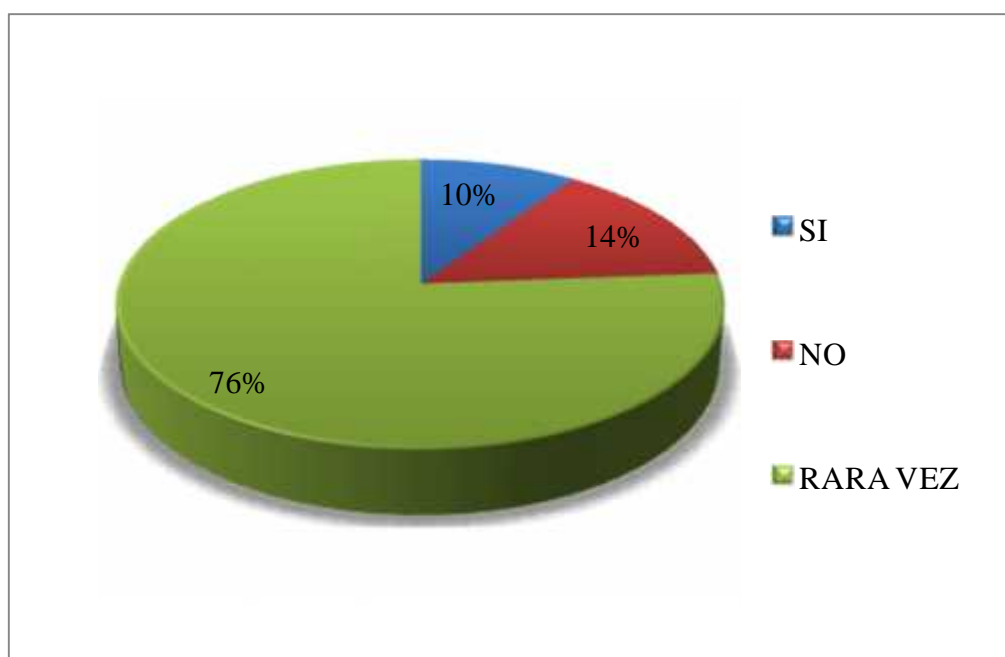
**Pregunta N° 6** ¿Existe comunicación con sus compañeros sobre el trabajo que desempeña?

TABLA 6 COMUNICACIÓN

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
6	SI	2	10%
	NO	3	14%
	RARA VEZ	16	76%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 13 COMUNICACIÓN



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 76% de los trabajadores encuestados establecieron que rara vez existe comunicación con sus compañeros sobre el trabajo que desempeñan, el 14% indicó que no, sólo el 10% dijo que sí. Por lo expuesto se puede considerar que existe una necesidad de comunicación en la organización, con el fin de mantener la coordinación entre el trabajo que desempeñan los trabajadores del Complejo Termal.

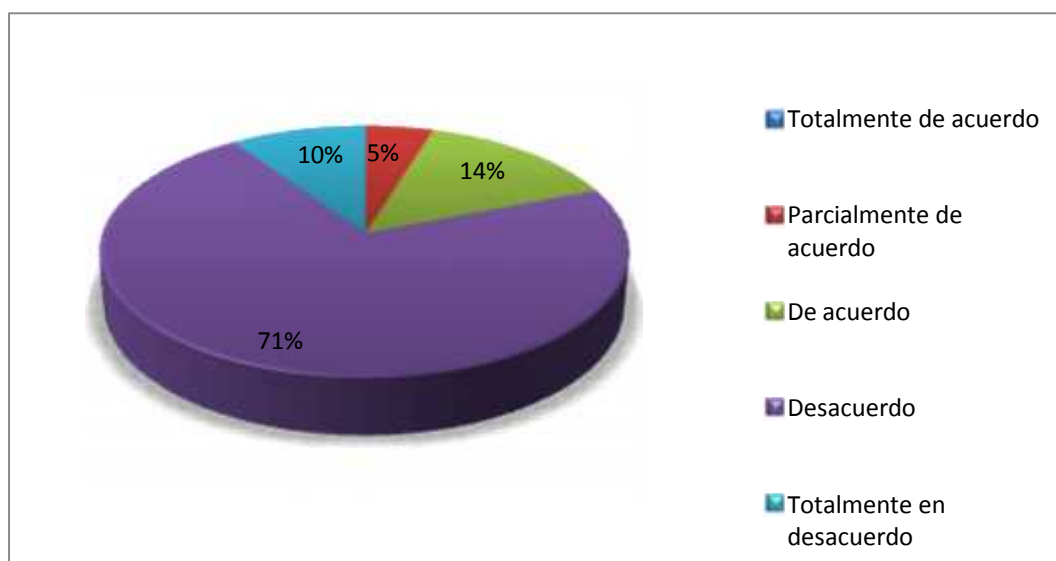
**Pregunta N° 7** ¿Sabe usted a quien recurrir cuando existe un problema?

**TABLA 7**RESPONSABILIDAD

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>7</b>	Totalmente de acuerdo	0	0%
	Parcialmente de acuerdo	1	5%
	De acuerdo	3	14%
	Desacuerdo	15	71%
	Totalmente en desacuerdo	2	10%
	<b>TOTAL</b>		21

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**GRÁFICO 14**RESPONSABILIDAD



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 71% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo, ya que no saben a quién recurrir cuando existe un problema, el 14% indica que está de acuerdo en saber a quién recurrir, el 10% manifiesta que está totalmente en desacuerdo. Se aprecia que los trabajadores del Complejo Termal no saben a quién recurrir cuando tienen problemas y ante quien son responsables.

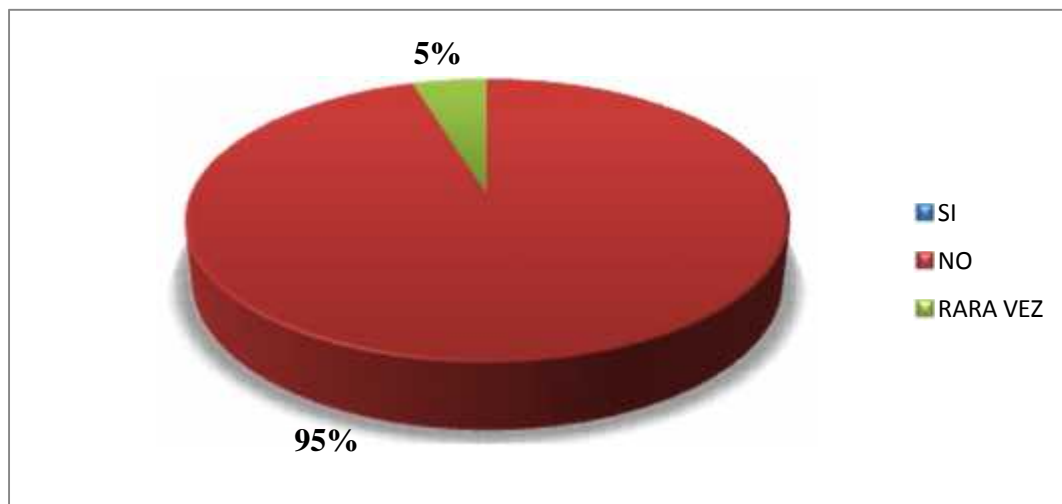
**Pregunta N°. 8** ¿Existen políticas o normas en el complejo, que usted debe aplicar en su tarea laboral diaria?

TABLA 8POLÍTICAS O NORMAS

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
8	SI	0	0%
	NO	20	95%
	RARA VEZ	1	5%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 15POLÍTICAS O NORMAS



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 95% de los trabajadores consideran que no existen políticas o normas para aplicar en el complejo, sólo el 5% indico que rara vez se elaboran algunas políticas, pero esto se debe al administrador que las desarrolla en su administración. La no existencia de políticas hace que los trabajadores del Complejo Termal no orienten sus acciones hacia metas organizacionales que estimulen el desarrollo de la organización.

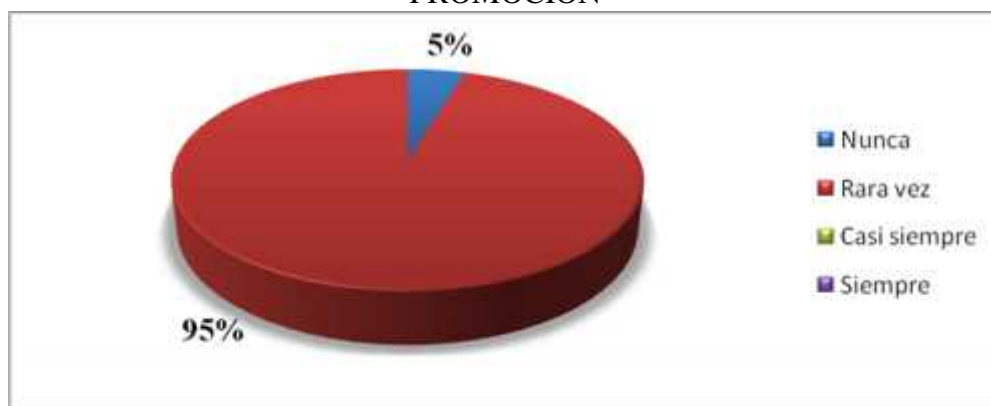
**Pregunta N°. 9** ¿Se realiza publicidad y promoción del complejo?

**TABLA 9**PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>9</b>	Nunca	1	5%
	Rara vez	20	95%
	Casi siempre	0	0%
	Siempre	0	0%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**GRÁFICO 16**PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 95% de los trabajadores indicó que rara vez se realiza publicidad y promoción del Complejo Termal; sólo el 5% manifestó que sí. Por lo tanto se puede indicar que el Complejo Termal, no tiene un departamento de comercialización, considerando que esta organización brinda servicios, debiendo de involucrar la investigación de mercados, desarrollo de productos de especialización (turismo de salud), fijación de precios, comunicación, promoción y venta.

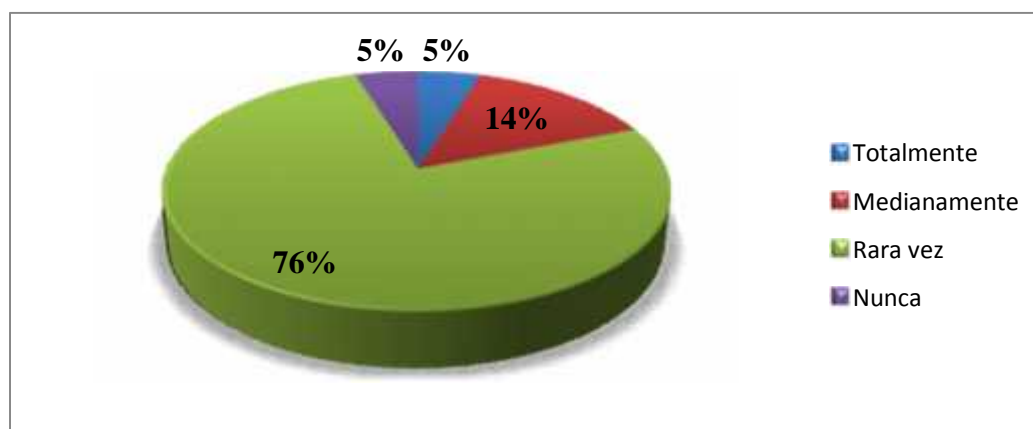
**Pregunta N°. 10** ¿Considera usted que el servicio que se ofrece satisface las necesidades de los visitantes?

TABLA 10 SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>10</b>	Totalmente de acuerdo	1	5%
	Medianamente de acuerdo	3	14%
	Rara vez	16	76%
	Nunca	1	5%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 17 SATISFACCIÓN DE NECESIDADES



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 76% de los trabajadores considera que rara vez el servicio que se ofrece en el Complejo Termal satisface las necesidades de los visitantes, el 10% manifestó que medianamente se satisfacen los servicios, un 5% dijo que estaba totalmente de acuerdo que los servicios sí satisfacen al visitante. El satisfacer las necesidades, deseos y requerimientos de los visitantes al Complejo es uno de los objetivos esenciales de la organización. Por lo tanto la organización debe de estructurar las labores de los trabajadores de acuerdo a la especialización del trabajo para desarrollar actividades laborales de acuerdo a sus competencias.

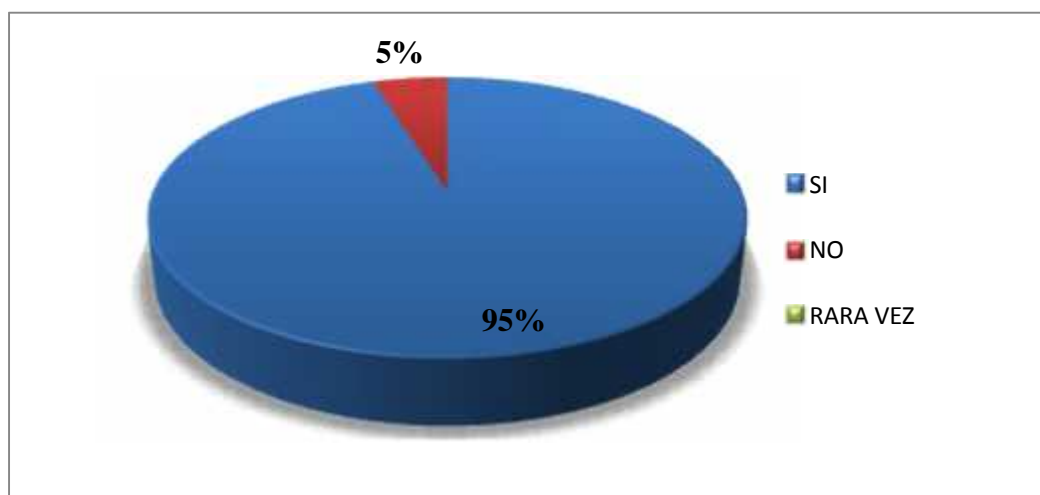
**Pregunta N°. 11** ¿Considera usted que la empresa debe de estar organizada por funciones para un mejor desempeño laboral?

TABLA 11 ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>11</b>	SI	20	95%
	NO	1	5%
	RARA VEZ	0	0%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 18 ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 95% de los trabajadores del Complejo Termal considera que la organización debe de estar coordinada por funciones para un mejor desempeño laboral, sólo el 5% indica que no. Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo una autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.



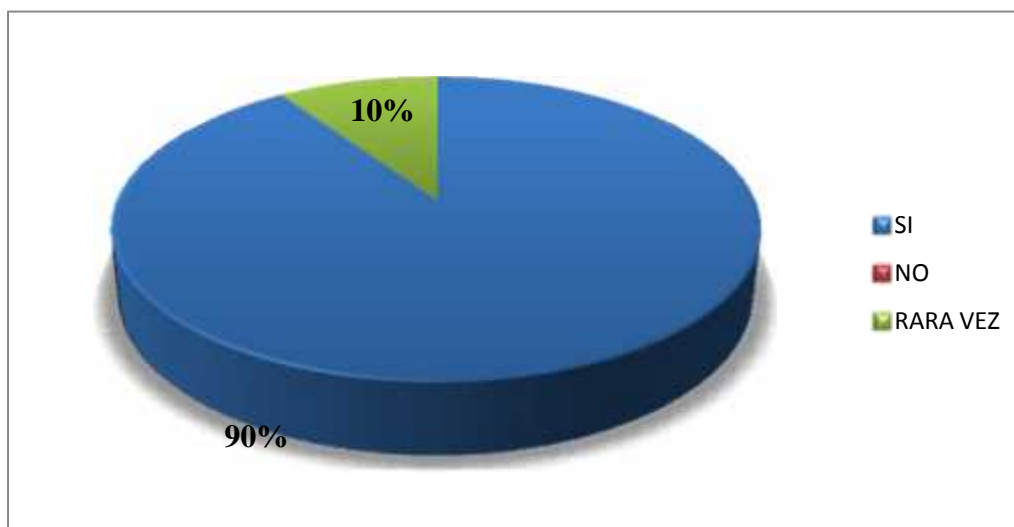
**Pregunta N°. 12** ¿Considera usted que el Complejo Termal debería contar con un manual de funciones para una mejor planificación y control de la organización?

TABLA 12 MANUAL DE FUNCIONES

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>12</b>	SI	19	90%
	NO	0	0%
	RARA VEZ	2	10%
	TOTAL	21	100%

Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 19 MANUAL DE FUNCIONES



Fuente: Empleados del Complejo Termal  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 90% de los trabajadores manifestó que el Complejo Termal debería contar con un manual de funciones para una mejor planificación y control de la organización. Se evidencia la necesidad de contar con un manual de funciones en la organización, en el que se plasmen todas las actividades que debe de realizar el trabajador, con el fin de coadyuvar a una administración eficiente y eficaz.

### 3.1.2. Análisis de la encuesta dirigida a los turistas.

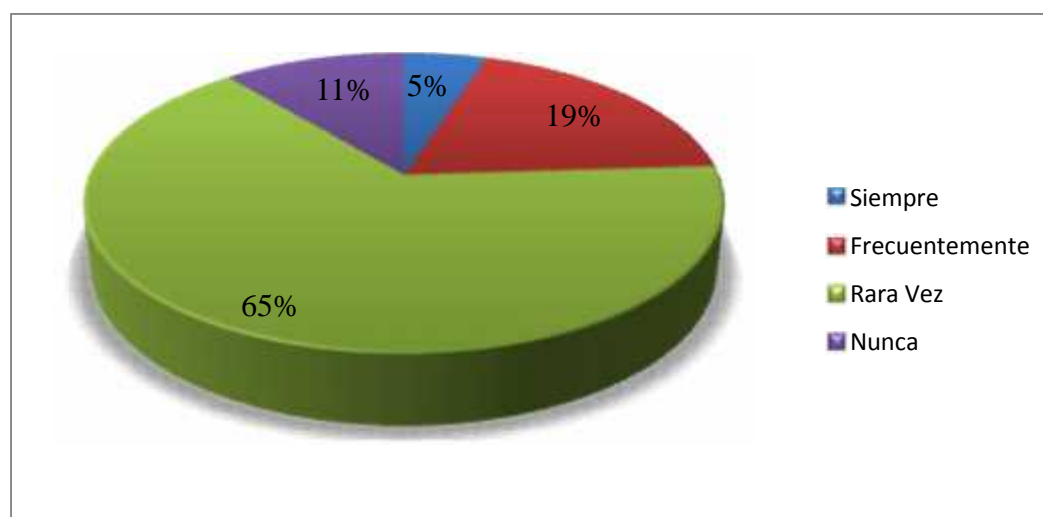
**Pregunta N°. 13** ¿Considera usted que el Complejo Termal Baños de San Vicente brinda un buen servicio a los visitantes?

TABLA 13BUEN SERVICIO A LOS VISITANTES

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
13	Siempre	9	5%
	Frecuentemente	34	19%
	Rara Vez	117	65%
	Nunca	20	11%
	TOTAL	180	100%

Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 20BUEN SERVICIO A LOS VISITANTES



Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El gráfico indica que el 65% de las personas que visitan el Complejo Termal, consideran que rara vez se brinda un buen servicio a los visitantes o usuarios, sólo un 19% manifestó que frecuentemente recibe un buen servicio. Es importante indicar que el servicio al cliente es una fuente de respuestas a las necesidades del mercado. El mercado busca satisfacer sus requerimientos, más aún cuando el complejo Termal es un establecimiento que capta a una demanda en busca de salud.

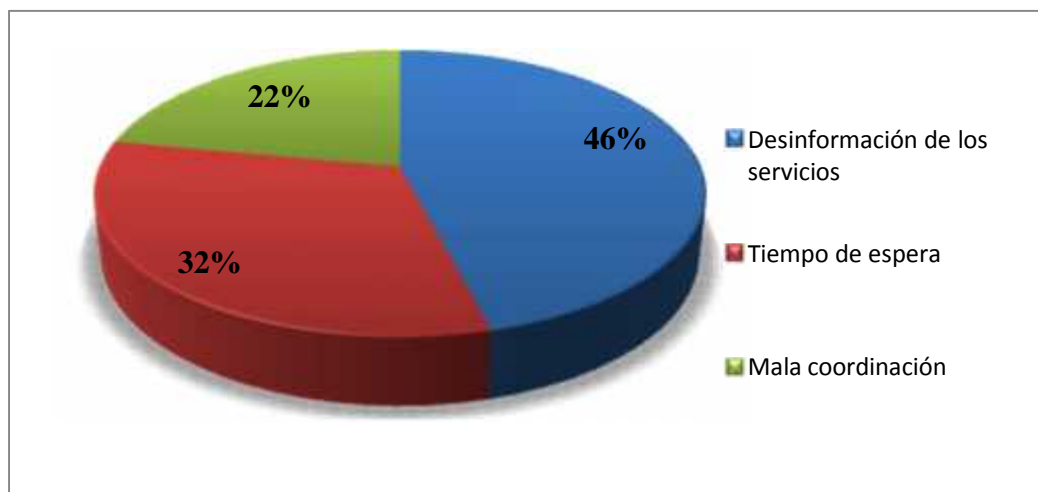
**Pregunta N°. 14** ¿Cuál cree usted que es el factor más importante que obstaculiza el buen servicio?

**TABLA 14 FACTOR QUE OBSTACULIZA EL BUEN SERVICIO**

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>14</b>	Desinformación en los servicios	87	46%
	Tiempo de espera	61	32%
	Mala coordinación	42	22%
	TOTAL	180	100%

Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**GRÁFICO 21 FACTOR QUE OBSTACULIZA EL BUEN SERVICIO**



Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 46% de los encuestados manifestó que el factor más importante que obstaculiza el buen servicio es la desinformación en los servicios, seguido con el 32% que indicó que es el tiempo de espera, el 22% expresó que es la mala coordinación. La desinformación en lo que se refiere a los servicios puede ser porque los empleados no conocen sobre las propiedades curativas que brinda cada servicio y porque no existe comunicación entre los trabajadores de las diferentes áreas, por ende existe una mala coordinación con el recurso humano que labora en el Complejo Termal.

**Pregunta N°. 15** ¿Cree usted que la imagen que brinda el empleado del Complejo es el adecuado?

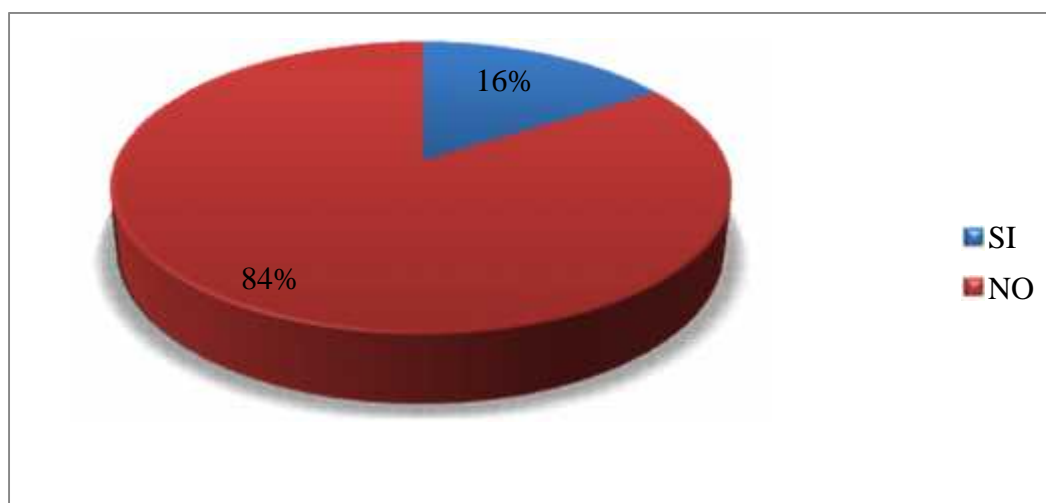
TABLA 15IMAGEN QUE BRINDA EL EMPLEADO

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
15	SI	29	16%
	NO	151	84%
	TOTAL	180	100%

Fuente: Turistas, 2013

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 22IMAGEN QUE BRINDA EL EMPLEADO



Fuente: Turistas, 2013

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** La imagen que brinda el empleado del Complejo Termal no es el adecuado, así lo manifestó el 84% de quienes lo visitan. La forma de vestir es una de las piezas fundamentales que conforman la carta de presentación de los empleados, la imagen proyecta la actitud del trabajador y forma parte de la comunicación corporativa e institucional.

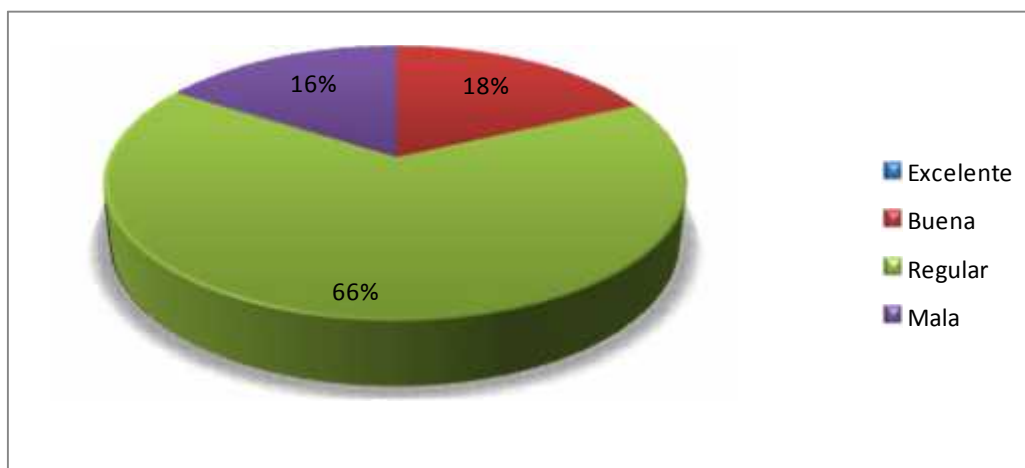
**Pregunta N°. 16** ¿Cuál es su percepción sobre el estado de la infraestructura del Complejo Termal?

TABLA 16 ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>16</b>	Excelente	0	0%
	Buena	32	18%
	Regular	119	66%
	Mala	29	16%
	TOTAL	180	100%

Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 23 ESTADO DE LA INFRAESTRUCTURA



Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El 66% de las personas encuestadas consideran que el estado de la infraestructura del Complejo Termal es regular, el 18% consideran que es buena y el 16% indica que el Complejo está en un mal estado. La calidad es una herramienta básica para el Complejo Termal, el flujo de visitantes por lo general tiende a comparar la infraestructura con cualquier otro complejo que presta similares servicios. La calidad se refiere al conjunto de propiedades inherentes no sólo al servicio sino también a la infraestructura que presenta, estos dos requisitos confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

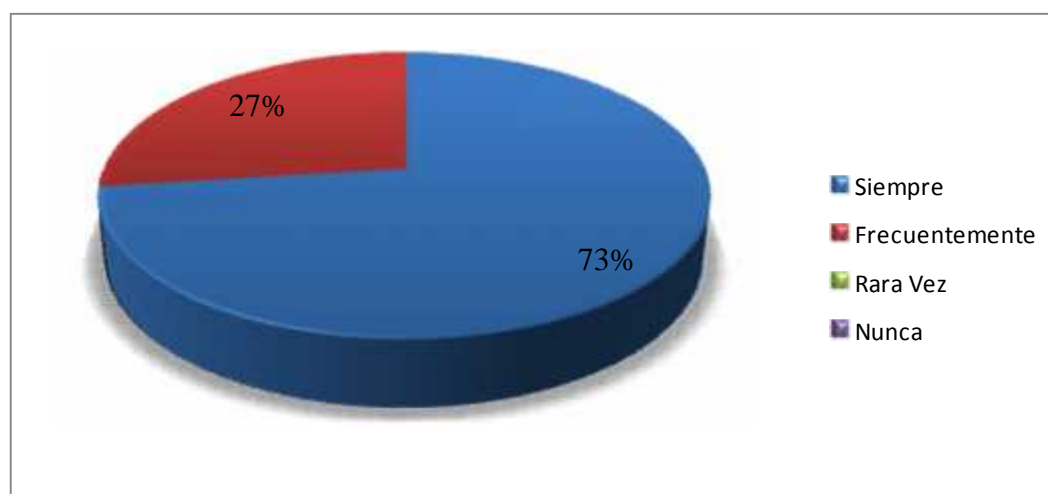
**Pregunta N°. 17:** ¿Considera usted que la administración del Complejo Termal debe de controlar a los empleados en el servicio que se brinda?

TABLA 17 CONTROL EN EL SERVICIO

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
17	Siempre	131	73%
	Frecuentemente	49	27%
	Rara Vez	0	0%
	Nunca	0	0%
	TOTAL	180	100%

Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 24 CONTROL EN EL SERVICIO



Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** Las personas encuestadas en un alto porcentaje manifestaron que la administración del Complejo Termal debe de controlar a los empleados en el servicio que brinda. Es importante llevar un control en las actividades laborales, ya que ésta forma parte de la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control regula las actividades para asegurar el cumplimiento de acuerdo a la planificación con el objeto de corregir errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

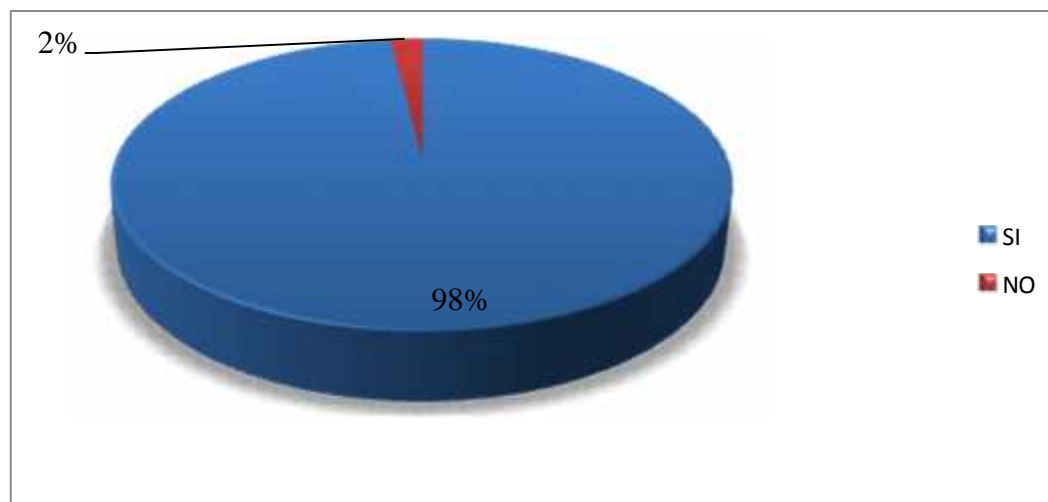
**Pregunta N°. 18** ¿Cree usted que se debe capacitar a los empleados para que brinden un servicio de calidad?

**TABLA 18** CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS

Ítems	Valoración	Frecuencia	%
<b>18</b>	SI	176	98%
	NO	4	2 %
	TOTAL	180	100%

Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**GRÁFICO 25** CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS



Fuente: Turistas, 2013  
Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

**Análisis:** El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados establecen que se debe de capacitar a los empleados para que brinden un servicio de calidad. Capacitar es perfeccionar las habilidades para que los empleados de Complejo Termal realicen sus labores de manera eficiente y eficaz.

### **3.2. Análisis de la entrevista**

Al preguntarle al administrador en que consiste su labor, él manifestó que supervisa al personal de todas a las áreas para ver si cumplen su respectivo trabajo. Además de presentar proyectos y gestionar ante la Municipalidad con la Empresa Municipal de Turismo (EMUTURISMO E.P.) la manera de mejorar la calidad de servicio del Complejo Termal.

Al preguntarle cuál es la fortaleza del complejo, el administrador indicó que es el barro medicinal y la piscina de agua termal que generan y promocionan el turismo de salud. La mayoría de los turistas que visitan el complejo son de la región sierra y de casi todas las provincias, también el complejo cuenta con la visita de turistas extranjeros. No existe en este complejo un registro (bitácora) para precisar la nacionalidad de los turistas que acuden diariamente al mismo, por lo tanto no hay información de ello.

El administrador manifestó que las debilidades que tiene el complejo están a la vista de todos y ha generado fuertes críticas de sus visitantes.

La infraestructura no ha sido rediseñada o remodelada desde su construcción, la misma que hasta hace poco presentaba la pintura de las paredes de las cúpulas de las piscinas bastante deterioradas, acompañadas de un oxido que da una mala impresión al turista; actualmente las cúpulas que son más concurridas han sido pintadas. Indicó además que en esta época invernal las piscinas no solo son visitadas por turistas, también están llenas de insectos propios de la época (grillos, chinchorros, etc.).

Otras de las debilidades del complejo Telésforo Villacrés, es que no cuenta con un personal que tenga formación académica, el 95% de ellos son bachilleres. Los 21



empleados con que cuenta el complejo desempeñan sus labores la cual la han aprendido de manera empírica.

El entrevistado manifestó que la Empresa Municipal de Turismo no cuenta con un Departamento de Relaciones Públicas y Marketing para dar a conocer y promocionar las actividades que se realizan en el complejo. El complejo termal turístico no posee un departamento médico que dé los primeros auxilios en caso de requerirlo; ni con guías internos que oriente al turista en sus diferentes actividades.

### **3.3. Discusión de resultados**

Los resultados del estudio establecieron que existe un gran porcentaje de trabajadores del Complejo Termal que no reciben capacitación. El recurso humano debe de tener una formación técnica que complemente sus habilidades adquiridas en la práctica. El objeto de la formación es que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible y que se pueda brindar una buena atención a las personas que visitan el Complejo Termal. Se debe considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los empleados.

Tanto la capacitación como otros factores inciden en la satisfacción del trabajo, considerando a este como un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, el mismo que se manifiesta en determinadas actitudes laborales relacionadas con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral, como es el equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Cuando el trabajador desconoce su trabajo es porque no existe un documento que establezca la labor que debe desarrollar en la empresa u organización, tampoco

puede existir un control de sus labores ya que desconoce sus funciones, considerando que el control implica la vigilancia permanente para asegurarse de que todo cuanto se realiza está conforme a lo previsto y ordenado. El complejo no tiene establecidas sus políticas, por lo tanto no existen normas que encaucen el desarrollo de las actividades de responsabilidad que debe de tener el trabajador para con la organización.

La no existencia de la departamentalización limita la coordinación de las tareas, ya que no existe una especialización en el trabajo, sino que la responsabilidad de muchas tareas recae en un sólo trabajador.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

De acuerdo al estudio se puede concluir que:

- 1) En lo referente al fundamento teórico del estudio, se puede indicar que el manual de funciones demarca las responsabilidades y las funciones de los empleados de una organización, describe con claridad todas las actividades de la empresa, como también orienta hacia los resultados, el logro de los objetivos y a la mejora continua, con colaboración y responsabilidad social.
- 2) En lo que corresponde a la descripción del contexto situacional administrativo del Complejo Termal Turístico, se establece que los trabajadores no reciben capacitación técnica que ayude al desarrollo de las competencias laborales; se evidenció en el estudio escasa comunicación entre los trabajadores con respecto a las labores que desempeñan y ausencia de políticas y normas en la organización que no permite que se tomen decisiones, ni delegar autoridad, por lo tanto los trabajadores del Complejo no saben a quién recurrir cuando se presenta un problema.
- 3) En relación al desempeño de las tareas de los trabajadores del Complejo Termal, se determina, que, desconocen la función de su trabajo, ya que no existe un documento que le indique las tareas a seguir, por lo tanto no existe un control interno de los resultados de las operaciones realizadas; la falta de una coordinación de tareas comunes, o la especialización del trabajo tiene consecuencias en diferentes actividades como la carencia de publicidad y promoción para comercializar el producto que se ofrece.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Elaborar un Manual de funciones para una mejor planificación y control de la organización, que incluya las unidades administrativas y que facilite los procesos de auditoría, evaluación y control internos
  
- 2) Desarrollar competencias laborales, mediante la capacitación al personal, de acuerdo a las actividades que realiza cada uno de ellos; es necesario que se incluya en la capacitación estrategias de comunicación, con el objeto de que la organización mantenga la coordinación entre de las distintas áreas que existen en el Complejo Termal. La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos organizacionales.
  
- 3) Organizar las tareas por funciones para que cada trabajador tenga conocimiento del trabajo que debe realizar, teniendo presente una autoridad que le supervise y coordine, estableciendo un sistema de información y determinación de responsabilidad de los errores cometidos en el trabajo, con el propósito de llevar un control permanente para certificar que los trabajadores cumplan sus tareas, verificando los procedimientos de los empleados para emprender en acciones correctivas si es el caso, para mantener una organización eficiente y eficaz en el desempeño laboral

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESO FUNCIONAL PARA EL COMPLEJO TERMAL TURÍSTICO “TELÉSFORO VILLACRÈS LAINEZ”, DE BAÑOS DE SAN VICENTE**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

El manual de proceso funcional concentra de manera sistemática una serie de elementos administrativos con el objeto de orientar y uniformar la conducta que se presenta en los recursos humanos de cada área. Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en una empresa, esta guía permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal administrativo y operativo.

El manual de proceso funcional es de suma importancia para el complejo Termal Turístico Baños de San Vicente porque instruye a los trabajadores acerca de aspectos tales como objetivos que se persigue, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc., precisa las funciones y relaciones para deslindar responsabilidades, evita la duplicidad y detecta omisiones. Este manual favorece la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, propicia la uniformidad en el trabajo, sirve como medio de integración y de orientación a los trabajadores de este Complejo Termal.

La propuesta se fundamenta en la Constitución del Ecuador del 2008, en el artículo 326 numeral 5, que establece que el trabajador tiene derecho a trabajar en un ambiente adecuado para su salud. Como también se sustenta en la investigación realizada que indica que los trabajadores del complejo Termal Baños de San Vicente realizan las tareas sin conocer la función de su trabajo, provocando la duplicidad, sin tener formación técnica en las

labores que desempeñan, limitada comunicación y sin control interno de los procedimientos aplicados sin que existan correctivos en sus resultados.

#### **4.1.1. Justificación**

Las organizaciones están en la necesidad de enfocar las cosas de una manera innovadora con el fin de mejorar el nivel de vida de sus empleados y utilizar herramientas administrativas y operativas necesarias que contribuyan adecuadamente con el correcto desempeño en sus obligaciones laborales

El propósito central del Manual de Proceso de Funciones es el de suplir lo que se ha reconocido como la mayor de las falencias del Complejo Termal; este instrumento permitirá al personal tener un conocimiento claro y preciso de sus tareas, obligaciones y responsabilidades, permitiéndole así a los diferentes departamentos que constituyen la organización, el desarrollo de una adecuada gestión en la administración

La función específica del manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones con el objetivo de mejorar la eficiencia y productividad de cada una de sus áreas.

## **4.2. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez” de Baños de San Vicente, mediante el Manual de Proceso Funcional que permita el mejoramiento de la gestión administrativa.

### **Objetivo específico**

- Encauzar el comportamiento de los trabajadores del Complejo Termal
- Proyectar la división del trabajo en sus distintas tareas.
- Definir las competencias que deben tener los trabajadores
- Describir el flujo de actividades que debe realizar el trabajador del Complejo Termal.

### **4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta responde a la necesidad de implantar la especialización en los diferentes niveles de la estructura jerárquica. Se despoja al escalón jerárquico de la acumulación de tareas y responsabilidades y se crean diferentes funciones o especialidades dentro de ese nivel; este modelo permite aprovechar todas las ventajas propias de especialización.

#### **4.3.1. Diagnóstico organizacional**

El Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Láinez”, situado en los Baños de San Vicente, pertenece al cantón Santa Elena, capital de la provincia del mismo nombre. El complejo Telésforo Villacrés ofrece los siguientes servicios: hidroterapia, fango-terapia; masajes; hidromasajes

##### **4.3.1.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo del Complejo Termal. La importancia en la realización de este análisis consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos el Complejo Termal tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

GRÁFICO 26 ANÁLISIS FODA  
ANÁLISIS INTERNO

**FORTALEZAS**

1. Brinda un gran efecto curativo
2. Mercado de Guayaquil
3. El barro medicinal y la piscina de agua termal generan y promocionan el Turismo de Salud.
4. Precio cómodo y accesible para captar una gran demanda.
5. Voluntad de los trabajadores por organizarse por funciones

**DEBILIDADES**

1. Falta de capacitación
2. Insatisfacción en el trabajo
3. Desconocimiento de funciones
4. Falta de control interno
5. Falta de comunicación
6. Falta de políticas y normas
7. Recursos mal utilizados
8. Falta de un manual de funciones
9. Infraestructura interna deteriorada.
10. Deficiente servicio a los visitantes
11. Experiencia empírica de los trabajadores.

**ANÁLISIS EXTERNO**

**OPORTUNIDADES**

1. Visita de personas tanto nacionales como extranjeras.
2. Apoyo por parte de instituciones de educación superior en la capacitación del personal.
3. Apoyo de la empresa Municipal de Turismo para el desarrollo del Complejo
4. Ministerio de Turismo en Capacitación, promoción, créditos
5. Nuevos Segmentos

**AMENAZAS**

1. Destrucción por factores naturales
2. Leyes que limitan el desarrollo
3. Cambio de administración

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014



#### 4.3.1.1.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta Matriz (MEFI) valora la situación interna del Complejo Termal y formula estrategias, se valoran las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización.

CUADRO 6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Brinda un gran efecto curativo	0,10	3	0,30
Mercado importante por la cercanía a Guayaquil.	0,20	4	0,80
Único balneario de salud en la provincia de Santa Elena	0,30	4	1,20
El barro medicinal y la piscina de agua termal generan y promocionan el Turismo de Salud.	0,10	3	0,30
Experiencia empírica de los trabajadores.	0,5	3	0,15
Precio cómodo y accesible para captar una gran demanda	0,5	3	0,15
Voluntad de los trabajadores por organizarse por funciones	0,20	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>3,65</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de capacitación	0,10	1	0,10
Insatisfacción en el trabajo	0,5	1	0,5
Desconocimiento de funciones	0,10	1	0,10
Falta de control interno	0,20	2	0,40
Falta de comunicación	0,10	1	0,10
Falta de políticas y normas	0,10	1	0,10
Recursos mal utilizados	0,5	1	0,5
Falta de un manual de funciones	0,20	2	0,40
Infraestructura interna deteriorada	0,5	1	0,5
Deficiente servicio a los visitantes	0,5	1	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>1,40</b>

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

Al valorar los factores internos que inciden en el Complejo Termal, se puede observar las mayores fortalezas con que cuenta la organización.

Las fortalezas de la organización son mayores con un total de 3,65 que las debilidades cuya ponderación fue de 1,40. El Complejo Termal es único en la provincia de Santa Elena, posee un mercado importante como es la ciudad de Guayaquil, el Complejo tiene un alto grado de efectos curativos.

#### 4.3.1.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE resume y evalúa información relacionada a la organización, contrarrestar las amenazas que pudieran incidir negativamente en el Complejo Termal y aprovechar las oportunidades con el objeto de potencializar las debilidades.

CUADRO 7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Visita de personas tanto nacionales como extranjeras	0,30	4	1,20
Apoyo de la Empresa Municipal de Turismo para el desarrollo del complejo	0,30	4	1,20
Apoyo por parte de instituciones de educación superior en la capacitación del personal.	0,10	3	0,30
Ministerio de Turismo en Capacitación, promoción y créditos	0,20	4	0,80
Nuevos Segmentos	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>3,90</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Época invernal aparecen insectos	0,20	2	0,40
Destrucción por factores naturales	0,15	2	0,30
Leyes que limitan el desarrollo	0,65	4	2,60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,30</b>

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

Se puede observar que el Complejo Termal tiene mayores oportunidades que las amenazas, las mismas que se deben de aprovechar para restar los posibles efectos negativos que se puedan presentar con las amenazas.

El apoyo de la Empresa Municipal de Turismo para el desarrollo del complejo; el deseo de los trabajadores de organizarse por funciones, el deseo de mejorar las tareas laborales por parte de los trabajadores, el apoyo que brinda el Ministerio de Turismo en las mejoras de las áreas de masajes e hidromasajes, son oportunidades que se deben aprovechar.

#### 4.3.1.2. FODA Estratégico

Después de realizar un diagnóstico interno y externo del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, de Baños de San Vicente, se procede a desarrollar las estrategias.

CUADRO 8 FODA ESTRATÉGICO

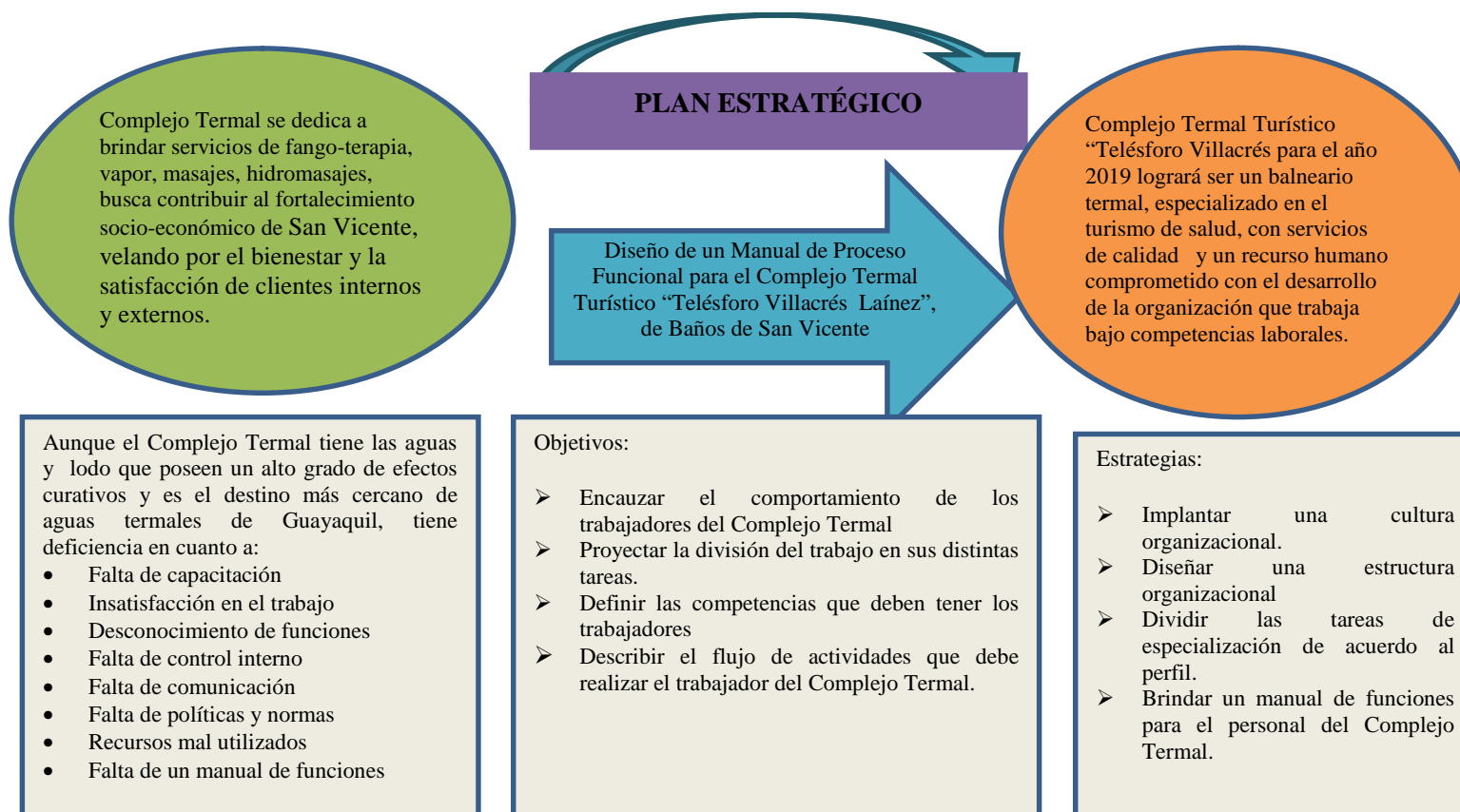
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brinda un gran efecto curativo</li> <li>2. Mercado de Guayaquil</li> <li>3. Mercado de Guayaquil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitación</li> <li>2. Insatisfacción en el trabajo</li> <li>3. Desconocimiento de funciones</li> <li>4. Falta de control interno</li> <li>5. Falta de comunicación</li> <li>6. Falta de políticas y normas</li> <li>7. Recursos mal utilizados</li> <li>8. Falta de una manual de funciones</li> <li>9. Infraestructura interna deteriorada.</li> <li>10. Deficiente servicio a los visitantes</li> </ol>
<b>EXTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. El barro medicinal y la piscina de agua termal generan el Turismo de Salud.</li> <li>4. Experiencia empírica de los trabajadores.</li> <li>5. Precio cómodo y accesible para captar una gran demanda.</li> <li>6. Voluntad de los trabajadores por organizarse por funciones</li> </ol>	

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>1. Visita de personas tanto nacionales como extranjeras.</p> <p>2. Apoyo de la Empresa Municipal de Turismo para el desarrollo del complejo</p> <p>3. Apoyo por parte de instituciones de educación superior en la capacitación del personal.</p> <p>4. Ministerio de Turismo en Capacitación, promoción y créditos</p> <p>5. Nuevos Segmentos</p>	<p>F1.O2 Brindar un servicio de calidad</p> <p>F6.O4 Especialización del trabajo</p> <p>F4.O3 Capacitación del personal.</p>	<p>D2.O2 Especialización de las tareas</p> <p>D4. O2 Responsabilidad en la supervisión.</p> <p>D8.O2 Manual de funciones</p> <p>D3.O2 Descripción de actividades</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1) Época invernal aparecen insectos</p> <p>2) Destrucción por factores naturales</p> <p>3) Leyes que limitan el desarrollo</p>	<p>F2.A2 Gestión de recursos</p>	<p>D7.A3 Departamentalización</p> <p>D5. A3 Comunicación</p>

Elaborado por: PeggyOrdóñez, 2014

### 4.3.1.3. BALANCE SCORECARD: Cuadro de Mando Integral

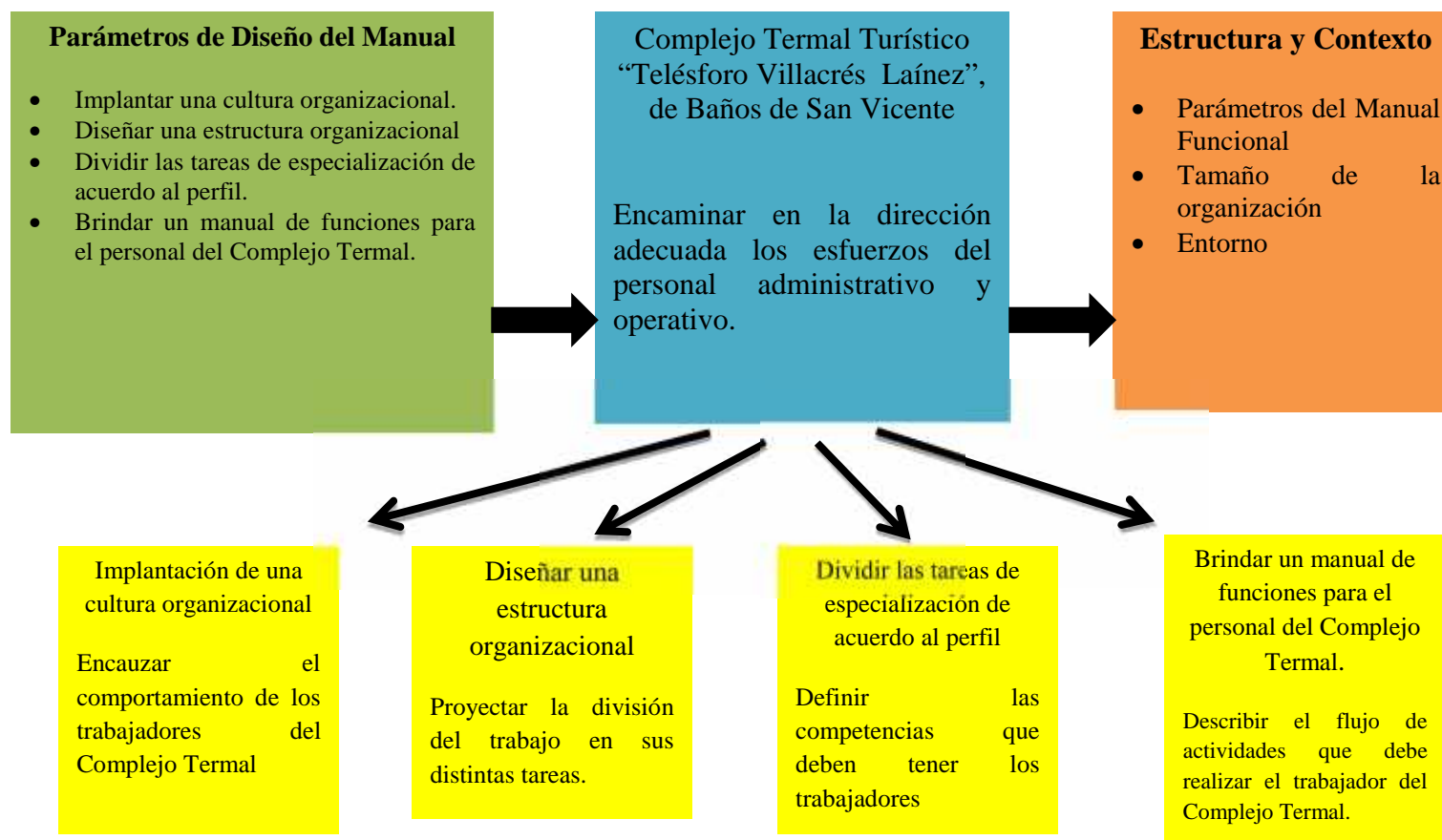
GRÁFICO 27 BALANCE SCORECARD: CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

### 4.3.2. Modelo Organizacional para el Complejo Termal

GRÁFICO 28 MODELO ORGANIZACIONAL PARA EL COMPLEJO TERMAL



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

### CUADRO 9 PLAN DE ACCIÓN

<b>Problema Principal:</b> Falta de un manual de proceso funcional en la administración del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés L.” de Baños de San Vicente					
<b>Fin de la Propuesta:</b> Determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez” de Baños de San Vicente.					<b>Indicadores:</b> Evaluación del desempeño de los empleados del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez” de Baños de San Vicente.
<b>Propósito de la Propuesta:</b> Plantear un Manual de Proceso Funcional que permita el mejoramiento de la gestión administrativa.					
Coordinador del Proyecto:					
Actividades	Logros	Responsables	Tiempo/ejecución	Financiamiento	Costo
Socializar la cultura organizacional	Comprometidos con la organización	Administrador del Complejo Termal	Corto Plazo	EMUTURISMO	\$ 670
Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil	Los trabajadores toman decisiones en el desempeño de su tareas	Administrador del Complejo Termal	Corto Plazo	Administrador del Complejo Termal	-
Revisar las competencias que tenga cada trabajador	Trabajadores motivados para el desarrollo de sus tareas	Administrador del Complejo Termal	Corto Plazo	Administrador del Complejo Termal	-
Definición del proceso que debe de tener cada tarea	Mejoramiento de las labores	Administrador del Complejo Termal	Corto Plazo	EMUTURISMO	\$675

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

#### 4.3.2.1. Implantación de una cultura organizacional





#### **4.3.2.1.1. Misión**

Somos un Complejo Turístico de Salud dedicado a brindar servicios de fangoterapia, vapor, masajes e hidromasajes, que busca contribuir al fortalecimiento socio-económico de la comuna San Vicente, velando por el bienestar y la satisfacción de nuestros clientes, de nuestro personal y de la comunidad, ofreciendo un servicio de calidad mediante una gestión administrativa efectiva basada en valores y responsabilidad social.

#### **4.3.2.1.2. Visión.**

Ser una figura, líder en el sector termal, dentro de los mejores Complejos Turísticos de Salud, mediante la satisfacción de nuestros clientes, reconocido tanto a nivel nacional como internacional, orientado al mejoramiento continuo de nuestros diferentes servicios.

#### **4.3.2.1.3. Objetivos Corporativos**

- Demostrar responsabilidad social participando activamente en la mejora del bienestar de la comunidad.
- Proporcionar a los usuarios, visitantes y turistas, empleados y proveedores una excelente práctica, con innovación y mejora continua de oportunidades y trabajo en equipo.
- Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes internos y externos.
- Capacitar permanentemente al personal en competencias laborales para la búsqueda de un mejoramiento continuo.

#### **4.3.2.1.4. Valores y compromisos para el Complejo Termal Baños de San Vicente**

COMPROMISO: El compromiso de los trabajadores del Complejo Termal “Baños de San Vicente”, en el cumplimiento con la misión, visión y objetivos de la empresa turística.

**CORDIALIDAD:** Prestos a servir y a ayudar a todos los miembros del Complejo Termal “Baños de San Vicente”.

**RESPECTO:** Se manifiesta en todo momento, hacia los compañeros de trabajo, proveedores y clientes, logrando un ambiente agradable.

**HONESTIDAD:** Ser sinceros en todo el accionar, laborar con eficiencia en el manejo de los recursos del Complejo Termal “Baños de San Vicente”

**LEALTAD:** Buscar la lealtad recíproca con cada uno de nuestros colaboradores.

#### **4.3.2.1.5. Principios**

##### **Integridad y honestidad**

Es importante que los empleados tengan lealtad con la empresa, a través de la aplicación de los principios de ética.

##### **Pasión por la excelencia**

Los colaboradores deben de realizar las tareas con responsabilidad y compromiso que un trabajo de calidad demanda.

##### **Deseo de compartir el conocimiento, los logros y las experiencias**

Se debe de promover el trabajo en equipos. Considerando que el trabajar en equipo consiente a que todas las tareas se realicen de manera eficaz

##### **Creatividad e Innovación**

La creatividad y la innovación son cambios que se deben de dar de manera continua, debido a que estamos en un clima empresarial cambiante, donde la tecnología es dinámica.

#### **4.3.2.1.6. Políticas**

##### **Política de Calidad**

El Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, de Baños de San Vicente con la finalidad de brindar a los usuarios, visitantes y turistas un servicio de calidad, se compromete a trabajar bajo el principio de mejoramiento continuo.

##### **Políticas Generales**

- La atención a los usuarios, visitantes y turistas será basada en principios y valores corporativos.
- Contribuir con el desarrollo del complejo y de la comunidad en lo económico, social y ambiental.
- Realizar la investigación de mercado para brindar un servicio que satisfaga las necesidades de la demanda.
- Realizar reuniones periódicas con el personal que labora en el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, con el objeto de medir resultados a la gestión.

##### **Políticas Institucionales**

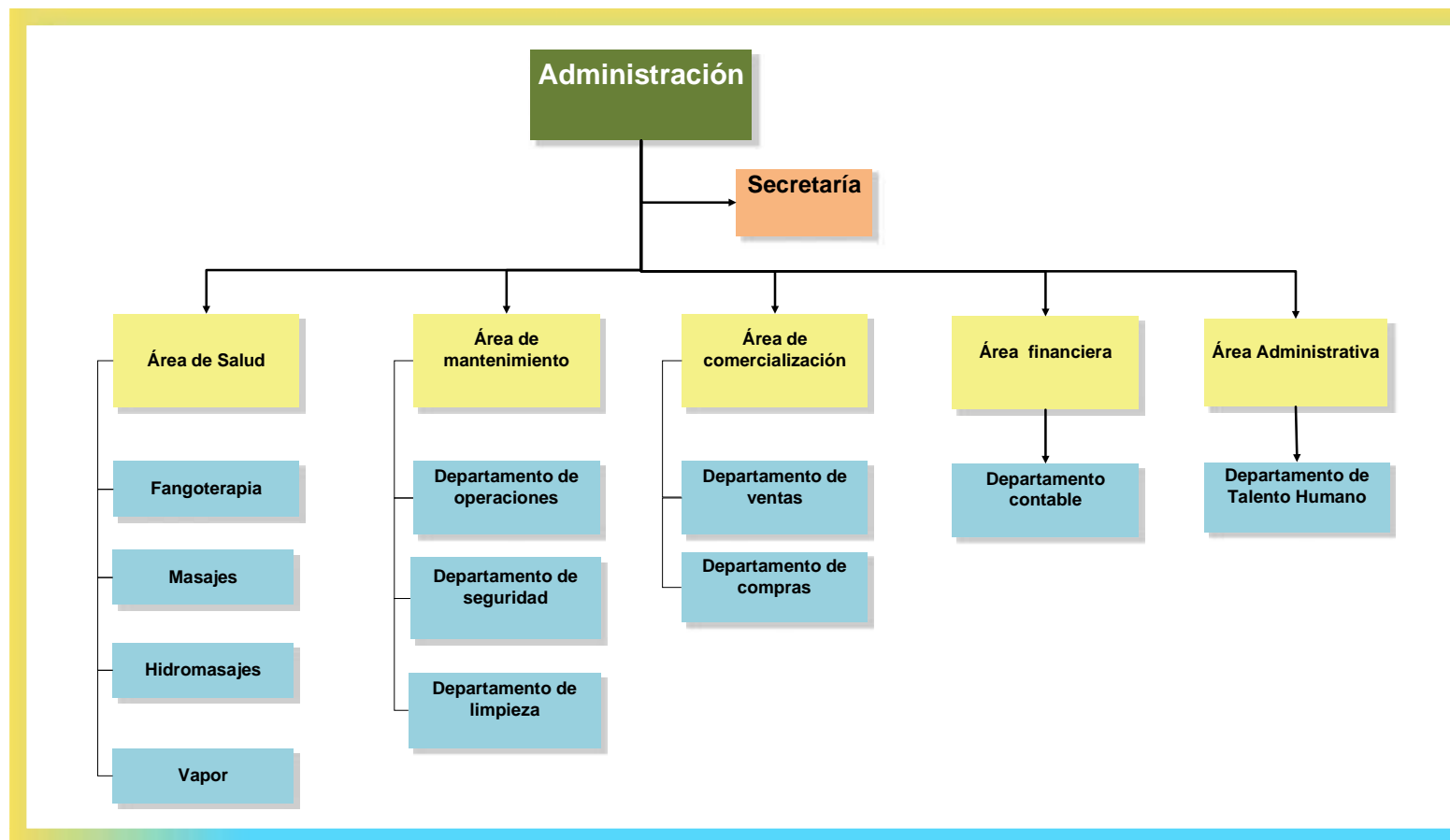
- El Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, mantendrá un recurso humano competente frente a las áreas en que cada uno labora
- Acatar y cumplir con todas las leyes y reglamentos vigente que oriente el comportamiento laboral del recurso humano
- Desarrollar un compromiso con responsabilidad social con los trabajadores del Complejo Termal y la comunidad en general.
- Asegurar la permanencia del Complejo Termal en el tiempo para garantizar la continuidad de las acciones sociales responsables en el futuro.
- Liderar el turismo de salud, con productos y servicios de calidad

**Políticas de servicio al cliente.**

- El servicio de atención del Complejo Termal hacia los usuarios es satisfacer las necesidades, requerimientos y cumplir las expectativas.
- Asegurar que los servicios cumplan con los estándares exigidos por los clientes.
- Mantener una línea de comunicación abierta con todos los usuarios, visitantes y turistas con el fin de atender oportunamente y eficientemente sus necesidades, consultas y reclamos brindando asistencia personalizada eficaz.

#### 4.3.2.2. Estructura organizacional del complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”

Gráfico 29 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COMPLEJO TERMAL

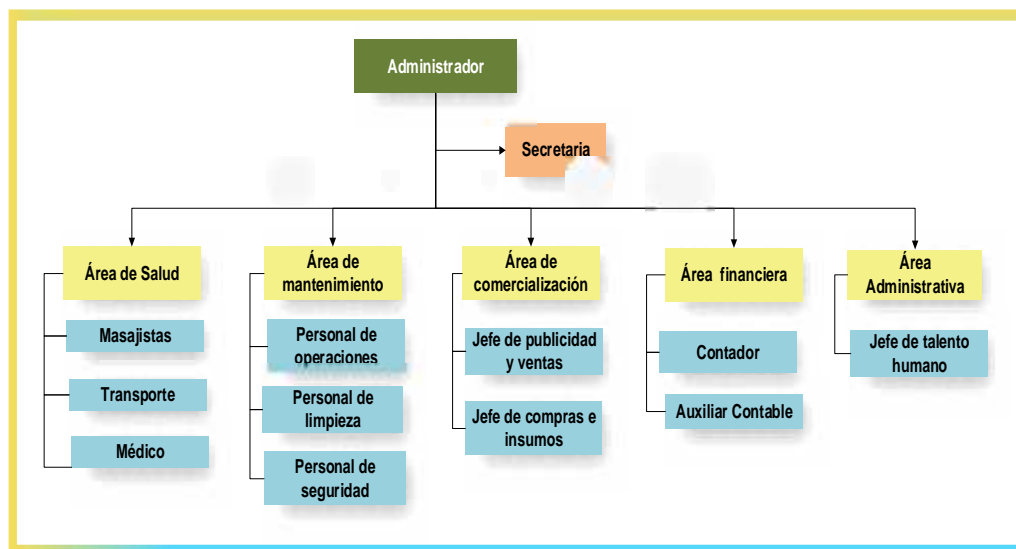


Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

#### 4.3.2.2.1. Objetivo de la estructura organizacional

El objetivo de la estructura organizacional para el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, es definir los procedimientos en lo que se relaciona a la organización y representación de las tareas, con el fin de tomar decisiones de manera coordinación en la organización.

Gráfico 30 ESTRUCTURA FUNCIONAL



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

La nueva estructura organizacional por funciones para el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, está constituida por tres niveles jerárquicos tales como: la administración, la organización y las áreas de salud, mantenimiento, comercialización, financiera y administrativa y los departamentos de fango-terapia, masajes, hidromasajes y vapor; el departamento de operaciones, ventas, contable, y talento humano.

La estructura general del Complejo Termal es vertical pues está formada de manera piramidal, con varios niveles jerárquicos por lo que generalmente el tramo de control es pequeño.

### **.3.2.3. Departamentalización del Complejo termal.**

#### **4.3.2.3.1. Área administrativa**

El área administrativa la integra el jefe de talento humano. La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez es el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

GRÁFICO 31 ÁREA ADMINISTRATIVA



Elaborado por: PeggyOrdóñez, 2014

## Área administrativa: Administrador

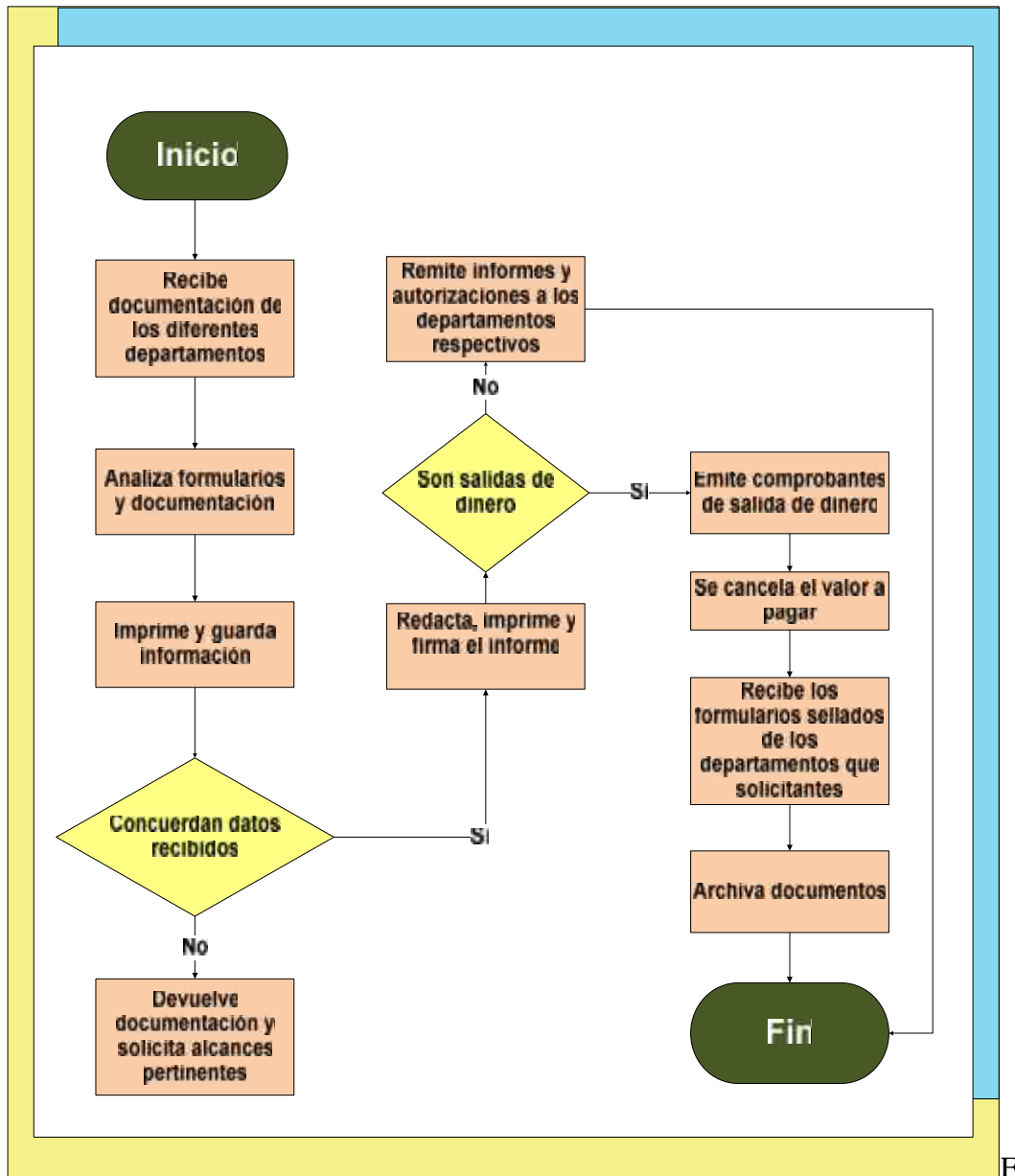
CUADRO 10 MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

Nombre del puesto	Administrador
Área de responsabilidad	Administración
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo:  Control y coordinación de actividades en cada uno de los departamentos. El gerente es la máxima autoridad de la empresa, quien tiene la representación legal y extrajudicial de la compañía.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar y representar legalmente a la empresa.</li><li>• Suscribir certificados de aportaciones.</li><li>• Convocar a sesiones de la junta general y participar como secretario.</li><li>• Administrar la empresa.</li><li>• Presentar a la junta de accionistas un informe anual de labores.</li><li>• Presentar a nombre de la empresa, ofertas en ferias de turismo.</li><li>• Contratar empleados.</li><li>• Cumplir funciones que le sean asignadas por la junta de accionistas.</li><li>• Contratar los prestadores de servicios y ocuparse de los pagos.</li><li>• Supervisar el trabajo de los funcionarios y empleados.</li><li>• Planificación del trabajo y elección de los procedimientos a seguir.</li><li>• Evaluar mensualmente los comentarios y sugerencias de los turistas por la presentación de los servicios turísticos.</li></ul>	
Características del puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad en cada una de las tareas asignadas por la junta general de accionistas.</li><li>• Conducción con responsabilidad de cada uno de los departamentos de la empresa.</li><li>• Responsabilidad en las decisiones administrativas y económicas.</li></ul>	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniero en ecoturismo o carreras afines al turismo.</li><li>• Experiencia laboral mínimo de 4 años en manejo de empresas turísticas.</li><li>• Conocimiento del idioma Inglés.</li></ul>	
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Jerárquicamente depende de la junta de accionistas.</li></ul>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014



GRÁFICO 32 DESCRIPCIÓN DE PROCESO: ADMINISTRADOR



laborado por: Peggy Ordóñez, 2014

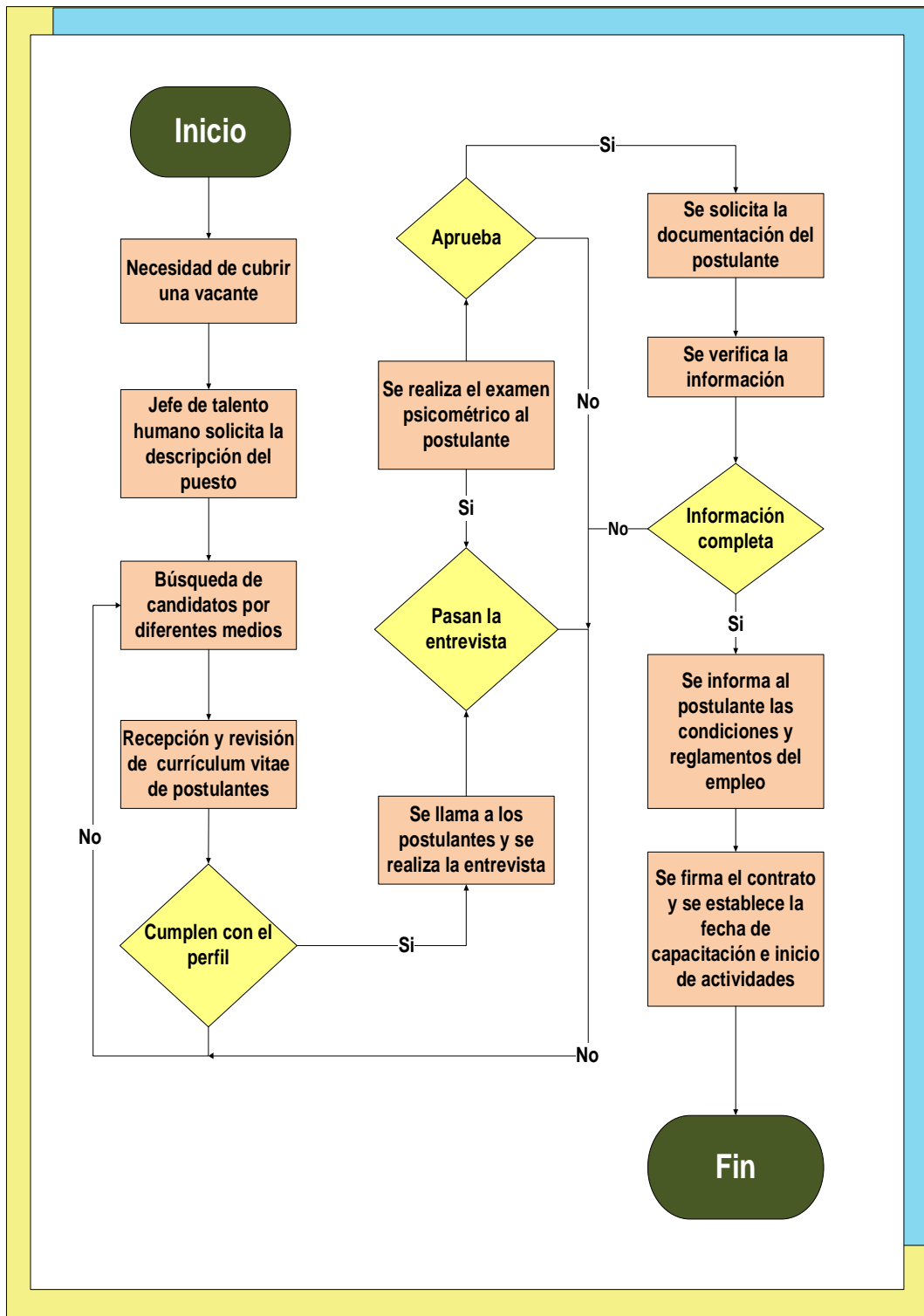
## Área administrativa: Jefe de Talento Humano

CUADRO 11 MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE TALENTO HUMANO

Nombre del puesto	Jefe de Talento Humano
Área de responsabilidad	Recurso Humano
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
<p>Naturaleza del trabajo: Conseguir, conservar y mantener el grupo de trabajo con las competencias necesarias con el fin de que el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez” pueda lograr sus metas y objetivos por medio de establecimiento de planes que sirvan de directrices hacia el mejoramiento de la gestión humana</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige, organiza y codina la gestión del recurso humano de la empresa con el objeto de mejorar el rendimientos de las diferentes áreas que conforman el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”.</li> <li>• Realizar planes de mejoramiento continuo dirigido al personal que labora en la empresa tanto en áreas administrativas como de planta.</li> <li>• Realizar programas de estímulos a los trabajadores en miras del mejoramiento del rendimiento laboral de los mismos.</li> <li>• Establecer y aplicar programas de inducciones a los nuevos colaboradores de la empresa y programas de reinducción a los trabajadores existentes para dar a conocer las normas y reglamentos laborales.</li> <li>• Dirigir el proceso de selección de personal.</li> <li>• Llevar el control de los sueldos y salarios del personal del Complejo Termal.</li> <li>• Gestionar la autorización de los perusinos solicitados por los trabajadores de la empresa</li> </ul>	
<p>Características del puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad del control de asistencia de los trabajadores del Complejo Termal.</li> <li>• Planificación de vacaciones del personal de la empresa.</li> <li>• Responsable de la gestión de Adiestramiento del nuevo personal de las diferentes áreas de trabajo.</li> </ul>	
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en Administración de Empresa.</li> <li>• Experiencia laboral mínimo de 2 años en manejo de recurso humano.</li> <li>• Maneo de software ( Microsoft Word y Excel y PowerPoint)</li> <li>• Conocimiento del idioma Inglés.</li> </ul>	
<p>Dependencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerárquicamente depende del administrador de Complejo Termal.</li> </ul>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 33 DESCRIPCIÓN DE PROCESO: JEFE DE TALENTO HUMANO



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

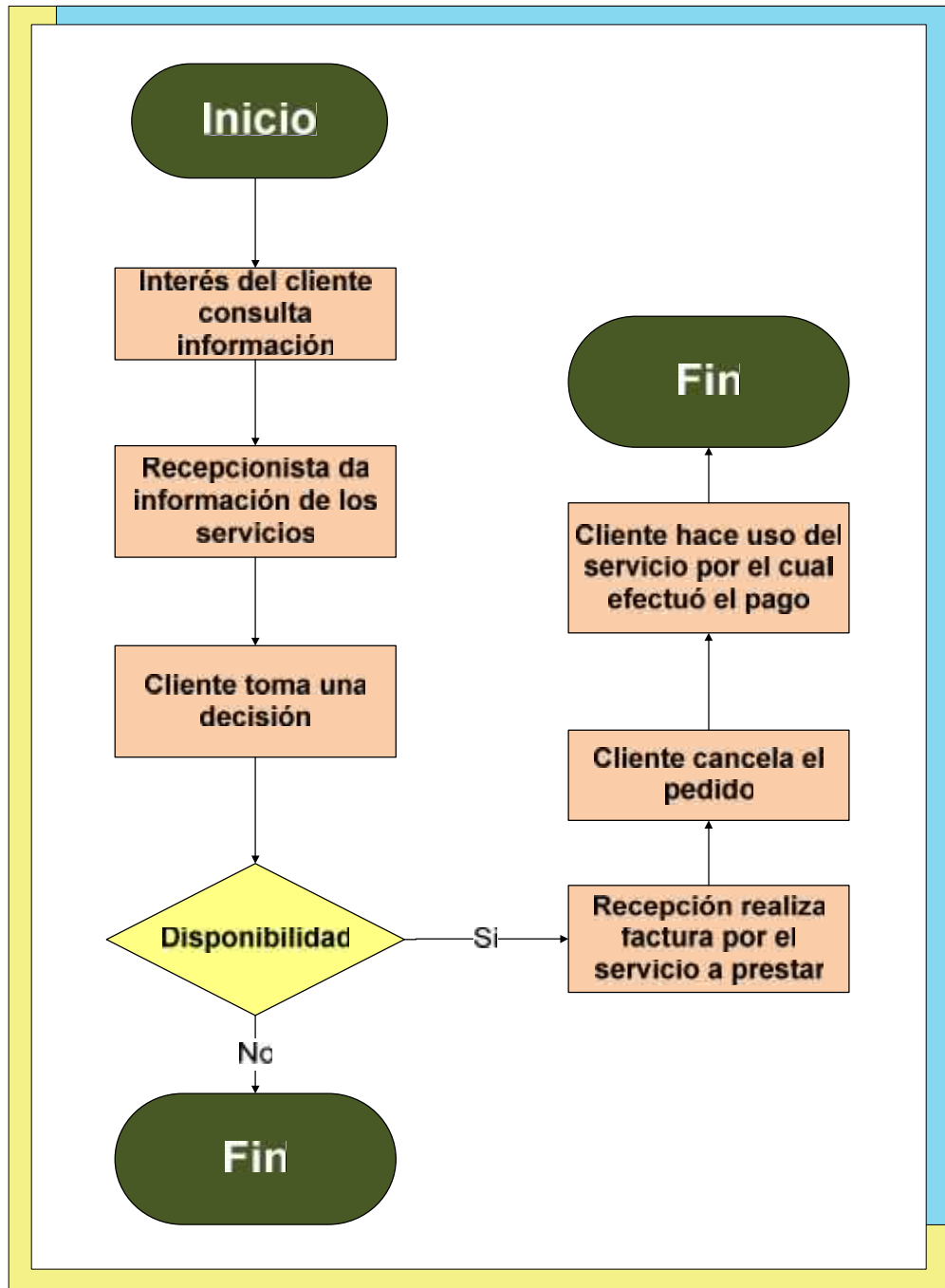
## Área administrativa: Secretaria/Recepcionista

CUADRO 12 MANUAL DE FUNCIONES SECRETARIA/RECEPCIONISTA

Nombre del puesto	Secretaria/Recepcionista
Área de responsabilidad	Secretaría/Recepción
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo:	
<p>Tiene bajo su responsabilidad llevar el archivo de los documentos en general de la empresa así como también hacer las veces de recepcionista y brindar información a los clientes</p>	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar las comunicaciones internas como externas.</li> <li>• Coordinar actividades de la compañía que le sean asignadas.</li> <li>• Realizar la redacción de los documentos y oficios de la empresa</li> <li>• Recibir y atender a los clientes.</li> <li>• Hacer reservas y vender el producto turístico.</li> <li>• Cumplir con diferentes actividades que le sean asignadas adicionalmente.</li> <li>• Llevar un registro de turistas que visitan la empresa.</li> <li>• Tener en orden los prestadores de servicio complementario.</li> <li>• Atención y soluciones a problemas y quejas presentadas por los turistas.</li> <li>• Información de servicios a los clientes de las actividades que se podrían realizar.</li> </ul>	
Características del puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad en el cuidado de documentos y archivos importantes para la empresa.</li> <li>• Excelente capacidad para la reservación y venta de paquetes.</li> </ul>	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en secretariado</li> <li>• Conocimiento idioma inglés</li> <li>• Conocimiento administración turística</li> <li>• Experiencia mínima 2 años</li> <li>• Buenas relaciones humanas.</li> </ul>	
Dependencia:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerárquicamente depende del Administrador.</li> </ul>	

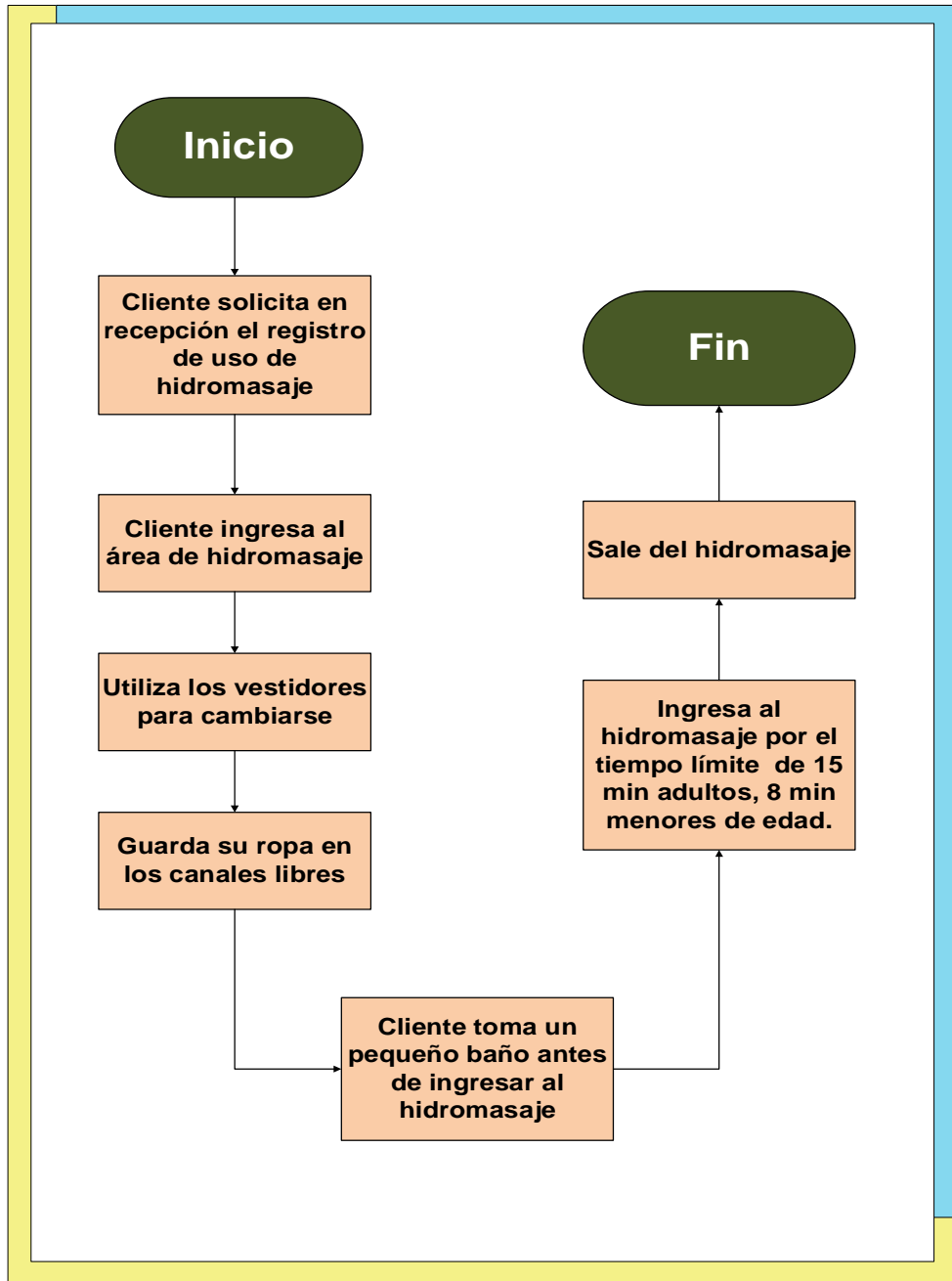
Elaborado por: PeggyOrdóñez, 2014

GRÁFICO 34 DESCRIPCIÓN DE PROCESO:  
SECRETARIA/RECEPCIONISTA



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 35 DESCRIPCIÓN DE PROCESO:  
SECRETARIA/RECEPCIONISTA N° 2

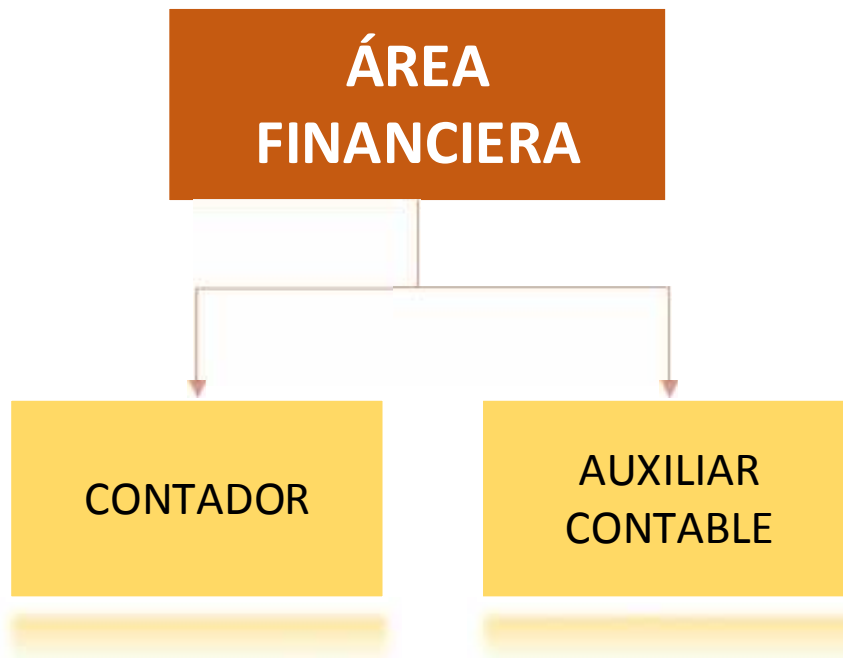


Elaborado por: PeggyOrdóñez, 2014

#### 4.3.2.3.2. Área financiera

Esta área está compuesta por el contador y auxiliar contable. Está formada por un conjunto de diligencias tendientes a lograr las metas relacionadas a los recursos financieros de la organización.

GRÁFICO 36ÁREA FINANCIERA



Elaborado

por:

PeggyOrdóñez,

2014

## Área financiera: Contador

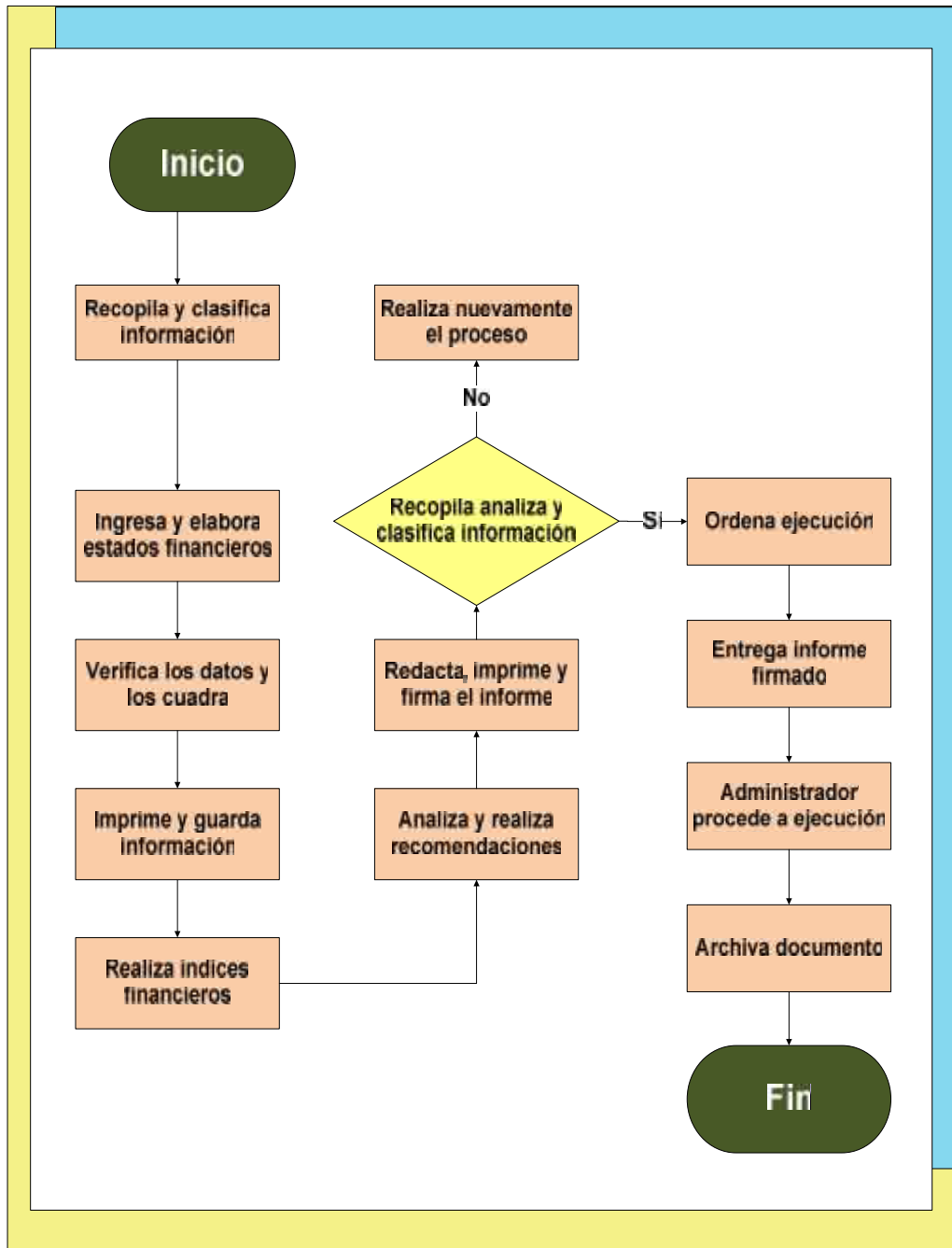
CUADRO 13 MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR

Nombre del puesto	Contador
Área de responsabilidad	Área financiera
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo:	
Contabilidad de la empresa	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de gastos en compras de materia prima para la operación de la empresa.</li><li>• Control de inventario de las áreas de acción.</li><li>• Llevar el proceso contable: plan de cuentas, estado de situación inicial, diario general, mayorización, balance de comprobación, estados financieros, análisis financiero (libro de caja, libro de bancos).</li><li>• Realizar el pago de sueldos al personal de la empresa.</li><li>• Control de hoja y cierre de caja chica de cada una de las áreas.</li><li>• elaborar informes mensuales sobre el estado económico de la empresa.</li></ul>	
Características del puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo correcto de la contabilidad de la empresa.</li><li>• Garantizar la custodia de documentos.</li></ul>	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Título de contador.</li><li>• Experiencia mínima 2 años</li><li>• Buenas relaciones humanas.</li></ul>	
Dependencia:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jerárquicamente depende de la Administración</li></ul>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014



GRÁFICO 37 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL ÁREA FINANCIERA:  
CONTADOR



Elaborado por: PeggyOrdóñez, 2014

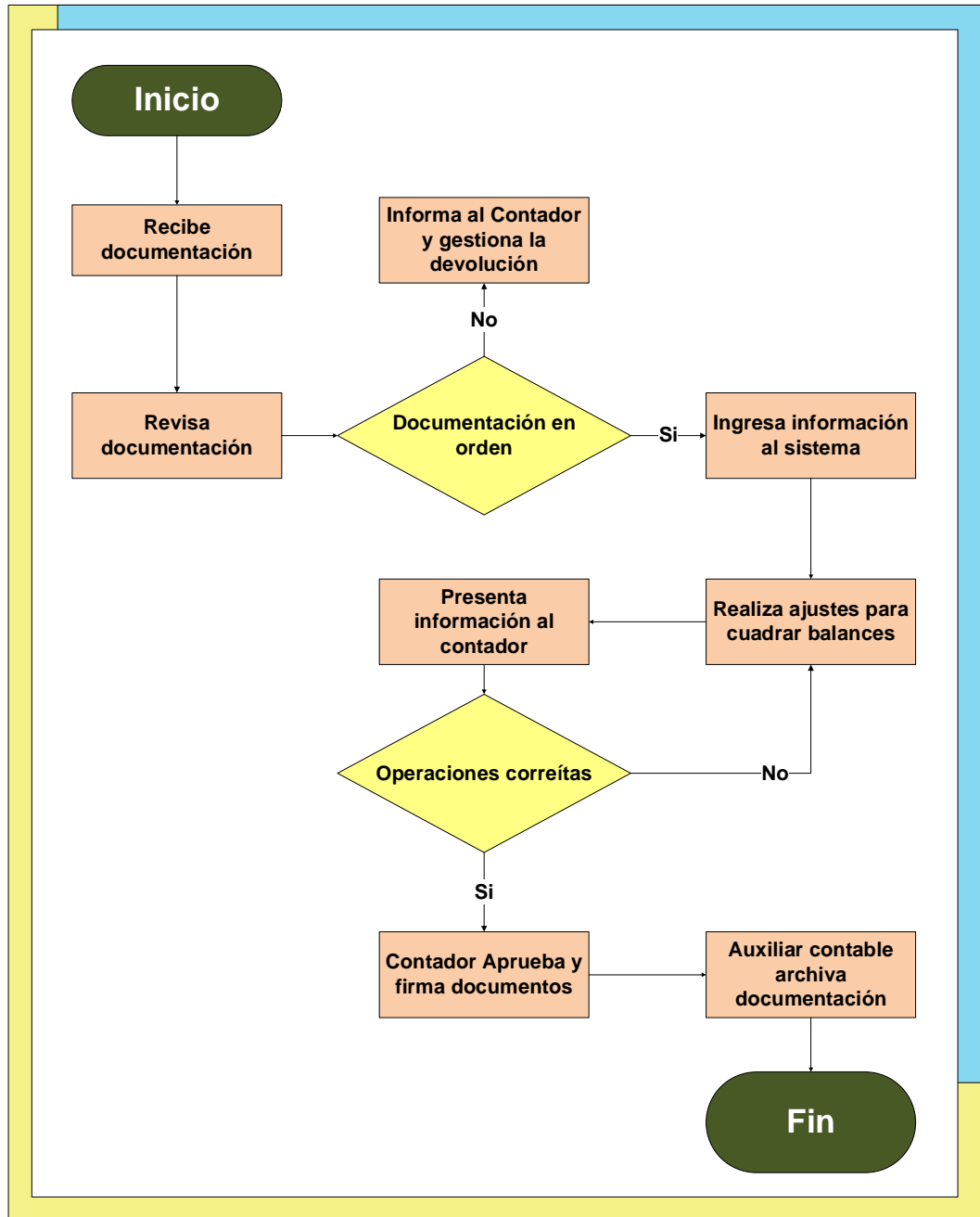
## Área financiera:Auxiliar Contable

CUADRO 14MANUAL DE FUNCIONES DEL AUXILIAR CONTABLE

Nombre del puesto	Auxiliar Contable
Área de responsabilidad	Área financiera
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo:	
Asistencia en la contabilidad de la empresa	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistir al Contador en los procesos contables</li><li>• Realizar ajustes contables con el fin de llevar un control en las operaciones económicas financieras de la empresa</li><li>• Mantener organizada la documentación en el área contable</li><li>• Realizar inventario de activos del Complejo Termal Turístico "Telésforo Villacrés Laínez"</li><li>• Recibir y organizar las facturas provenientes de compras de suministros de oficina, materiales de limpieza y demás adquisiciones del Complejo Termal</li></ul>	
Características del puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo en las actividades realizadas en el área contable.</li><li>• Recepción, clasificación y organización de documentación contable.</li></ul>	
Requisitos:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Auxiliar Contable a nivel técnico</li><li>• Experiencia mínima 1 año</li><li>• Dominio de Microsoft Excel</li></ul>	
Dependencia:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jerárquicamente depende del Contador</li></ul>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 38 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL ÁREA FINANCIERA: AUXILIAR CONTABLE



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

#### 4.3.2.3.3. Área de salud

El departamento del área de salud está compuesto por las masajistas que prestan servicio a las personas que lo requieren.

Los masajes son una experiencia relajante y terapéutica. Sus efectos no solo son a nivel físico, la mente también responde al toque humano. Durante los masajes se relaja la mente y el cuerpo y la energía aumenta. Las masajistas son personas que están capacitadas para brindar este servicio.

GRÁFICO 39ÁREA DE SALUD



Elaborado por: PeggyOrdóñez, 2014

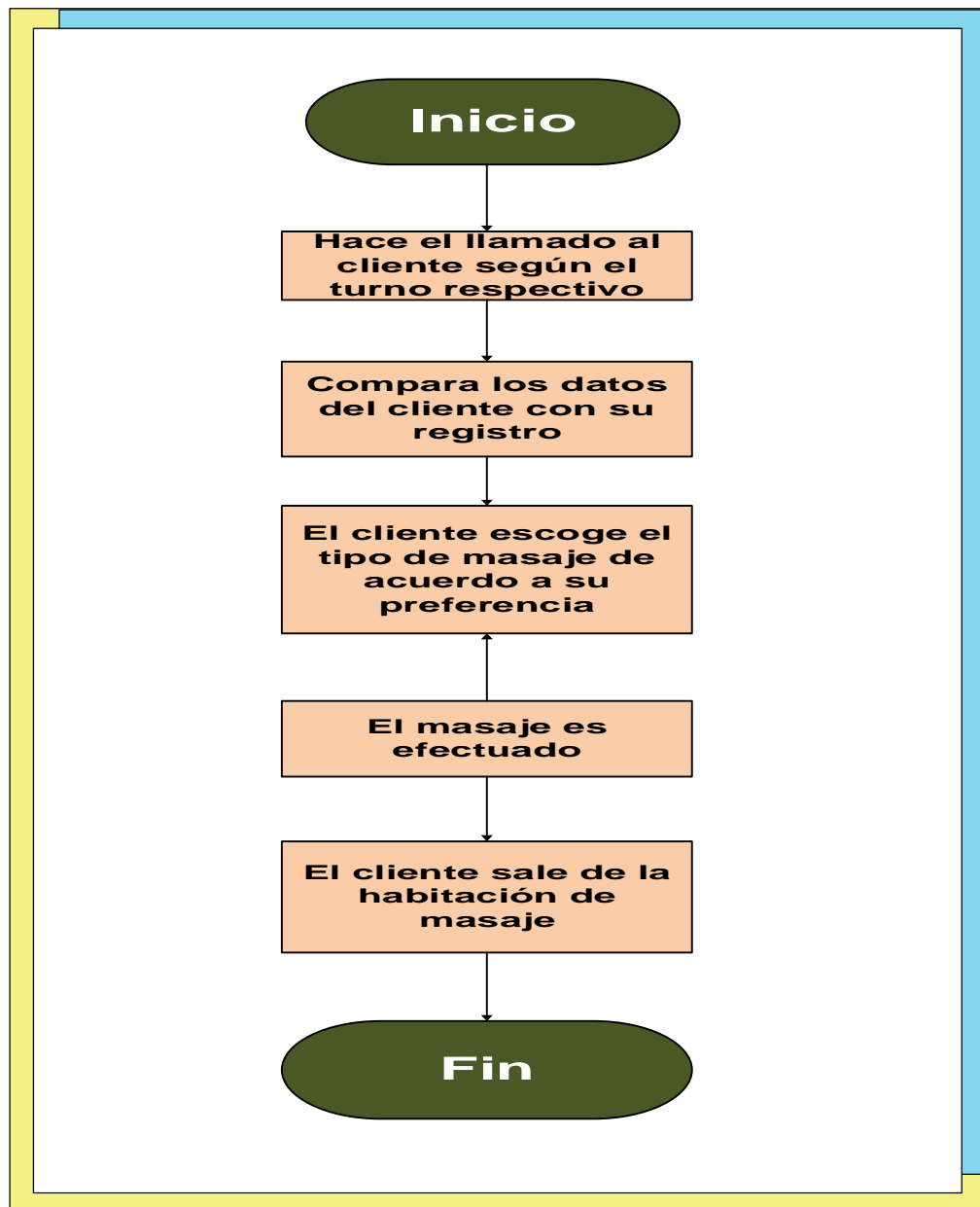
## Área de salud: Masajistas

CUADRO 15 MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE OPERACIONES

Nombre del puesto	Masajista
Área de responsabilidad	Salud
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo: Mantenimiento y control de visitantes en el área del SPA.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar la utilización del área</li><li>• Aplicar correctamente las técnicas hidroterápicas y estéticas</li><li>• Dar cumplimiento a lo dispuesto en el presente reglamento sobre admisión o explotación de los clientes</li><li>• Cumplir otras funciones que le asigne su jefe superior inmediato.</li></ul>	
Características del puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuidar del buen funcionamiento del área del spa, en especial de que el trato al cliente sea el mejor y de calidad.</li><li>• Recibir los tickets de cancelados para el servicio.</li><li>• Saber aplicar correctamente masajes anti stress utilizando una variedad de cremas, las mismas que balancean la energía del cuerpo activando la circulación, removiendo las células muertas y dejando el cuerpo totalmente hidratado</li></ul>	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios de Bachiller</li><li>• Edad: 25 a 35 años.</li><li>• Género: Masculino o Femenino.</li><li>• Conocimiento del trabajo a aplicar</li><li>• Buenas relaciones humanas</li></ul>	
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Jerárquicamente depende del Administrador.</li></ul>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 40 PROCESO ÁREA DE SALUD: MASAJISTAS



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

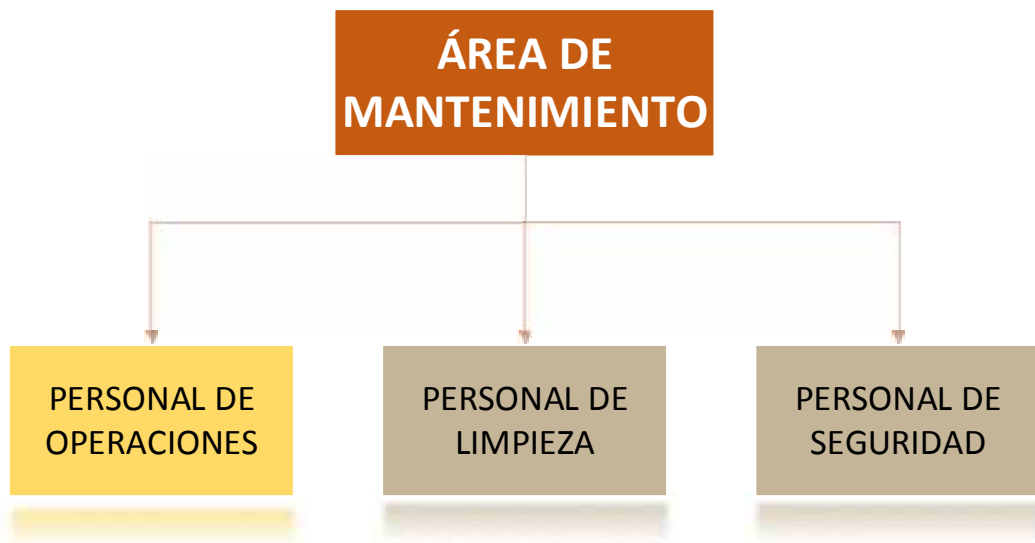
#### 4.3.2.3.4. Área de mantenimiento

El área de mantenimiento lo conforma el personal de operaciones, personal de limpieza y personal de seguridad

En esta área se designan las acciones que tienen como objetivo mantener al complejo Termal de manera restaurada

Entre estas acciones de restauración se incluyen no solamente las técnicas sino también las administrativas que correspondan dentro del área.

GRÁFICO 41 ÁREA DE MANTENIMIENTO



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

## Área de Mantenimiento: Guardia

CUADRO 16 MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE SEGURIDAD

Nombre del puesto	Guardia
Área de responsabilidad	Mantenimiento
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
<p>Naturaleza del trabajo: Tiene la responsabilidad de dotar seguridad al personal que labora diariamente y salvaguardar los bienes que permanecen en el Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Láinez”, de Baños de San Vicente</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el ingreso y salida del personal y clientes.</li> <li>• Solicitar documentos de identidad de ser necesario.</li> <li>• Garantizar la seguridad de las personas que están dentro de las instalaciones.</li> <li>• Realizar recorridos frecuentes por las instalaciones.</li> <li>• Establecer normas de seguridad para prevenir cualquier tipo de anomalías dentro y fuera de las instalaciones.</li> <li>• Llevar un registro de las novedades ocurridas y reportarlas al Administrador.</li> </ul>	
<p>Características del puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodiar la empresa durante las respectivas jornadas</li> <li>• Cuidar el orden, funcionamiento y cumplimiento por parte de los clientes del Régimen Interno del establecimiento</li> <li>• Recoger los objetos que se hubieren extraviados dentro del complejo;</li> <li>• Cumplir otras funciones que le asigne su jefe superior inmediato. Vela por la tranquilidad de lugar y protege tanto la planta turística como a los visitantes.</li> </ul>	
<p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad: 25 a 45 años</li> <li>• Sexo: Masculino</li> <li>• Estado Civil: Indistinto</li> <li>• Experiencia laboral mínima 2 años en cargos similares</li> <li>• Buenas relaciones humanas</li> </ul>	
<p>Dependencia: Jerárquicamente depende del Administrador</p>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014



## Área de mantenimiento: Personal de limpieza

CUADRO 17 ANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE LIMPIEZA

Nombre del puesto	Personal de limpieza
Áreas de responsabilidad	Mantenimiento
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo:  Personal encargado del aseo de las piscinas y pocetas / duchas, vestidores y baterías sanitarias	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener limpia el área de piscinas y pocetas.</li><li>• Mantener limpia el área de duchas, vestidores y baterías sanitarias.</li><li>• Permanecer atento ante cualquier indicio de falta de aseo.</li><li>• Comunicar cualquier problema al director del complejo.</li></ul>	
Características del puesto de trabajo:  Se realiza las tareas que implica limpieza como también el mantenimiento de todas las piscina e infraestructura que tienen el complejo, que garantice brindar un servicio de calidad y buena imagen del complejo	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia mínima de un año.</li><li>• Edad mínima 18 años.</li><li>• Poseer gusto por la limpieza y aseo.</li><li>• Responsable en sus funciones.</li></ul>	
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Jerárquicamente depende del Administrador.</li></ul>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

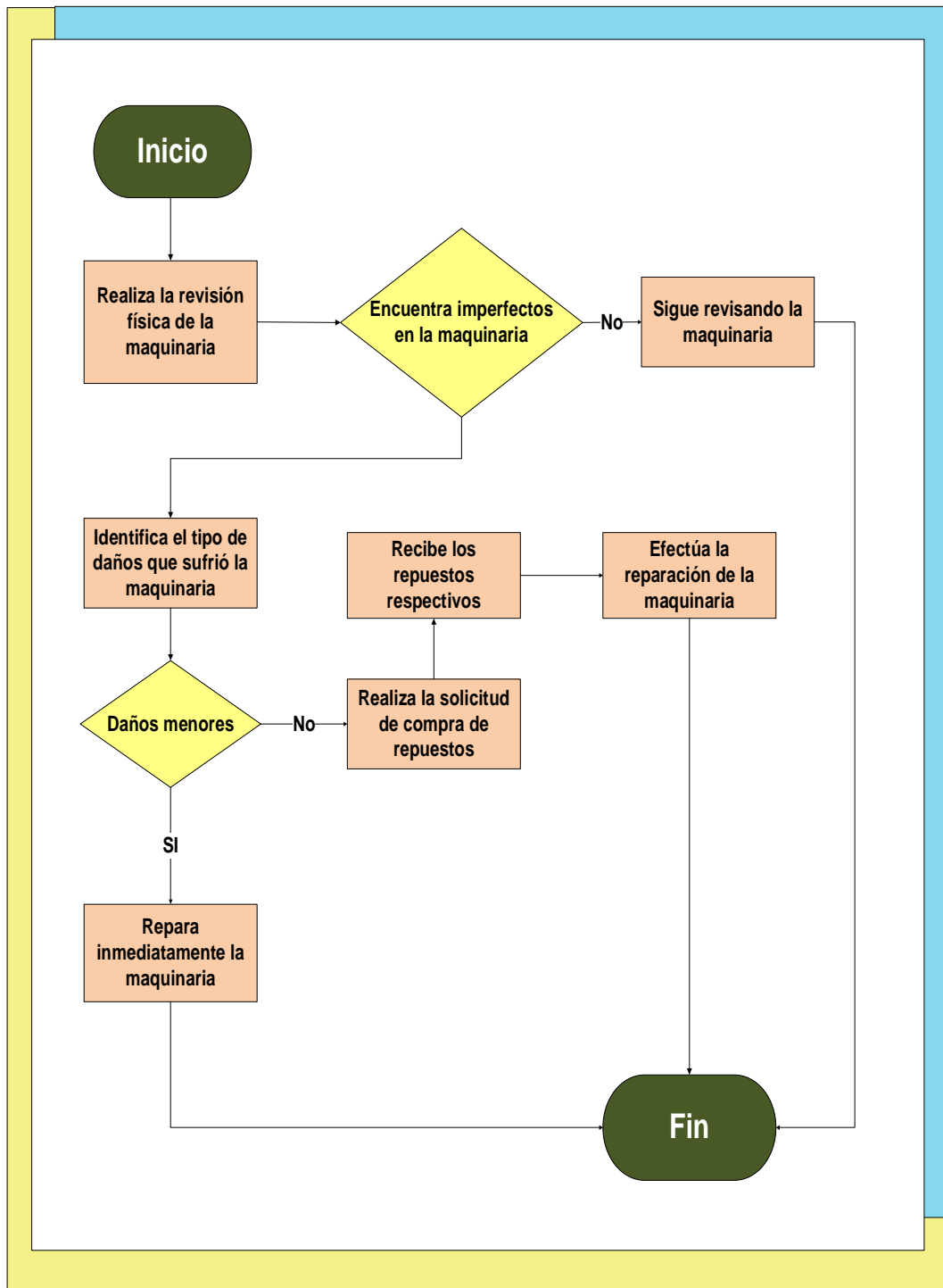
## Área de Mantenimiento: Operarios

CUADRO 18 MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DE OPERACIONES

Nombre del puesto	Operario
Áreas de responsabilidad	Mantenimiento
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo:  Persona capacitada que tenga conocimientos sobre el mantenimiento de máquinas.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Chequear continuamente las máquinas y las instalaciones del complejo.</li><li>• Reportar de forma inmediata sobre cualquier problema con las máquinas e instalaciones.</li><li>• Reparar los daños encontrados.</li><li>• Lista de insumos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones del complejo.</li><li>• Evitar el deterioro de la infraestructura.</li><li>• Comunicar cualquier problema inmediatamente al director del complejo.</li></ul>	
Características del puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar la utilización del área;</li><li>• Dar cumplimiento a lo dispuesto en el presente reglamento sobre admisión o explotación de los clientes</li><li>• Cumplir otras funciones que le asigne su jefe superior inmediato.</li></ul>	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Técnico en mantenimiento y seguridad industrial. 85</li><li>• Título de estudios realizados en mantenimiento y seguridad industrial.</li><li>• Experiencia mínima de 2 años.</li><li>• Edad mínima 25 años.</li></ul>	
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"><li>• Jerárquicamente depende del Administrador.</li></ul>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 42 PROCESO ÁREA DE MANTENIMIENTO: OPERARIOS



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

#### 4.3.2.3.5. Área de comercialización

El área de comercialización lo integra el jefe de publicidad y ventas y el jefe de compras e insumos.

La función comercialización, puede definirse, a través de las actividades que se llevan a cabo dentro del área. Así, se puede decir que se trata de la función empresarial que involucra la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios.

GRÁFICO 43ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

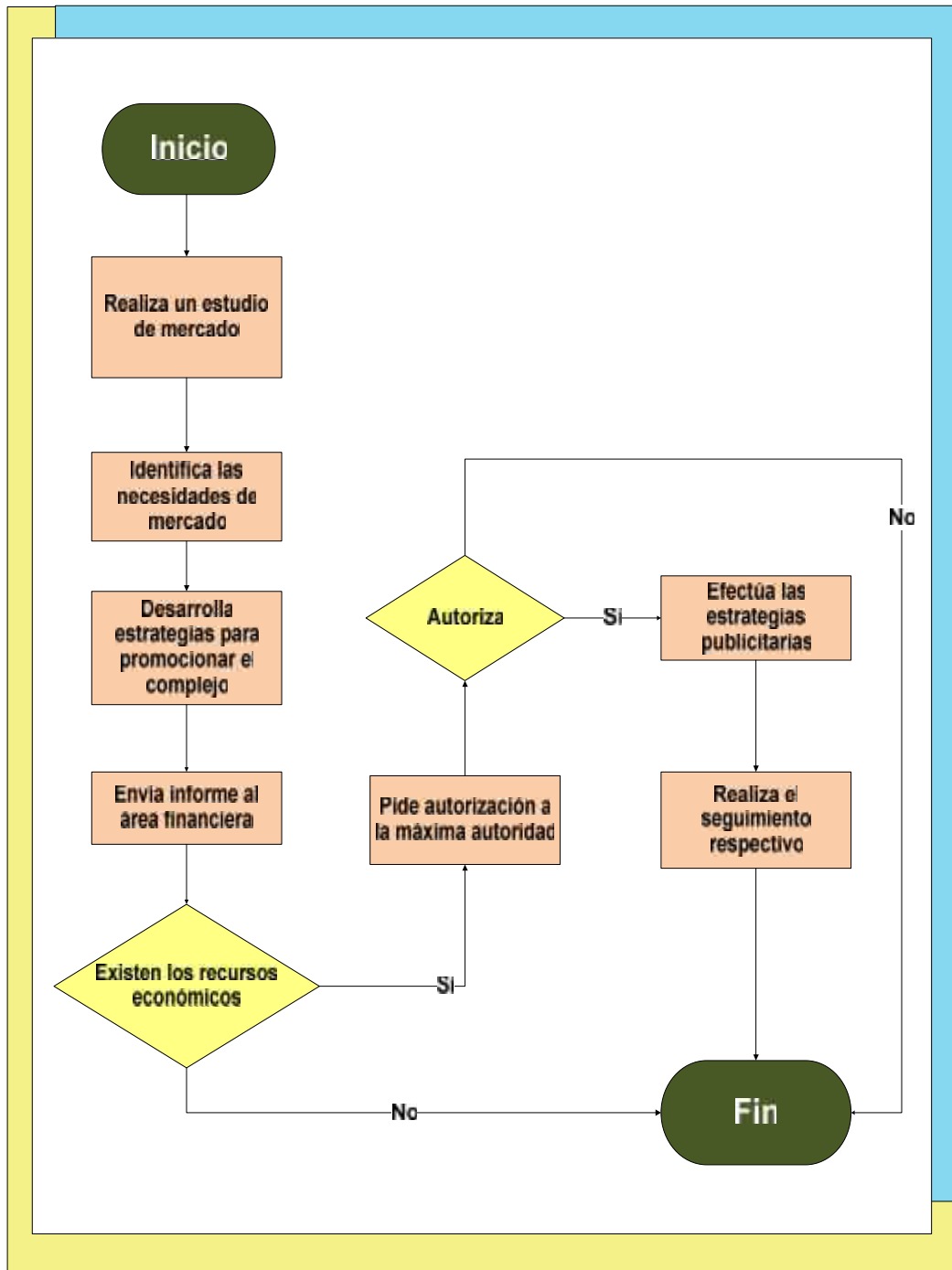
## Área de comercialización: Jefe de publicidad y ventas

CUADRO 19 MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE PUBLICIDAD Y VENTAS

Nombre del puesto	Jefe de publicidad y ventas
Área de responsabilidad	Área de comercialización
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo:  Diseña, ejecuta y supervisa las actividades de ventas y publicidad del Complejo Termal Turístico “Telésforo Villacrés Laínez”, de Baños de San Vicente.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisión de entradas monetarias por los servicios que presta el complejo</li><li>• Realizar arqueos de caja diariamente</li><li>• Realizar estudios de mercado.</li><li>• Diseñar y coordinar las acciones promocionales.</li><li>• Elaborar el presupuesto de marketing.</li><li>• Promover campañas de publicidad en coordinación con agencias y con los medios.</li></ul>	
Características del puesto de trabajo: <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidad numérica</li><li>• Conocimiento de Microsoft office</li><li>• Técnicas de ventas y servicio al cliente.</li></ul>	
Requisitos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Edad: 25 a 45 años</li><li>• Sexo: Indistinto</li><li>• Estado Civil: Indistinto</li><li>• Experiencia laboral mínima 2 años en cargos similares</li><li>• Buenas relaciones humanas</li></ul>	
Dependencia: Jerárquicamente depende del Administrador	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 44 PROCESO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN: JEFE DE PUBLICIDAD Y VENTAS



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

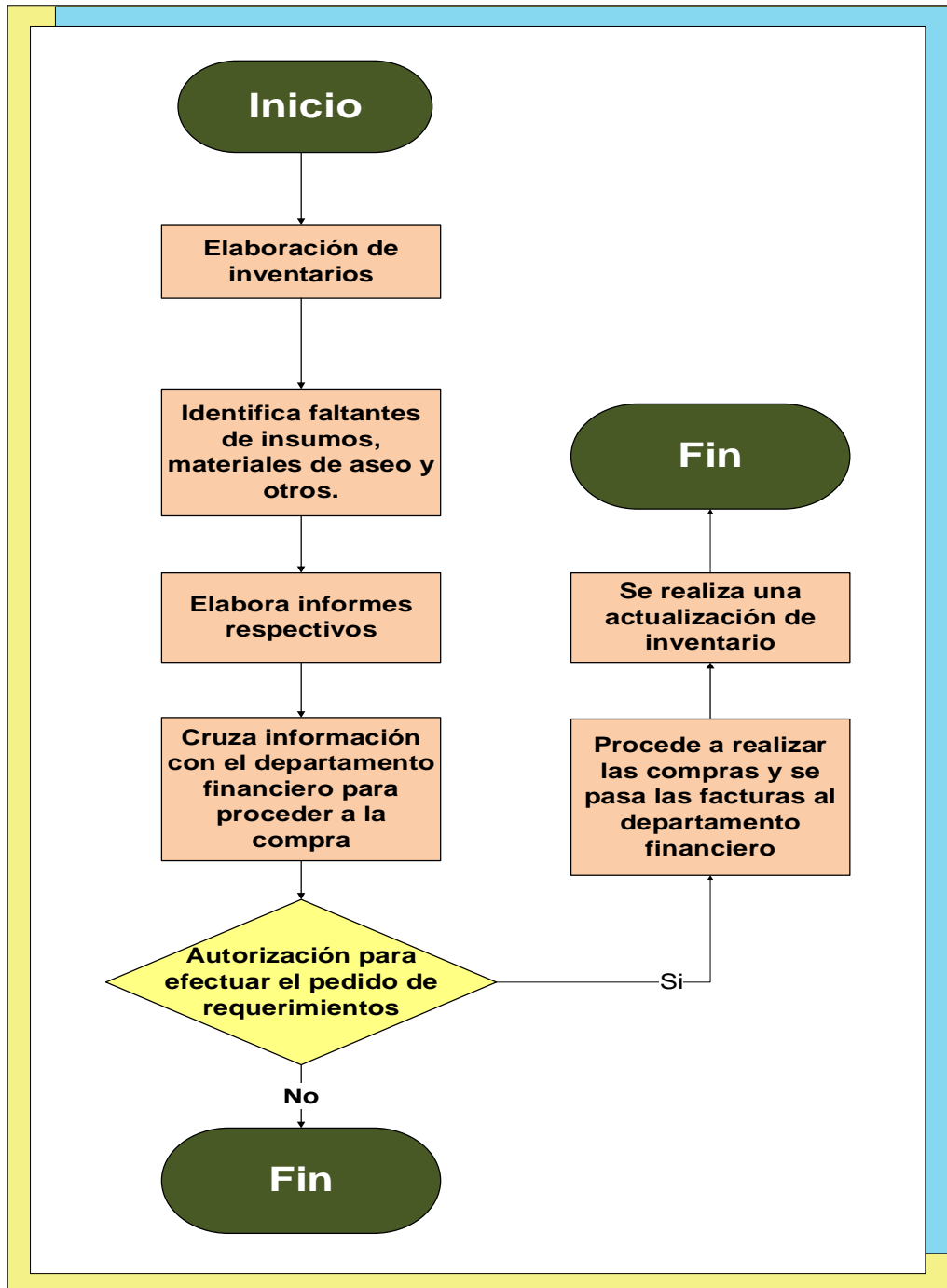
## Área de comercialización: Jefe de compras e insumos

CUADRO 20 MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE COMPRAS E INSUMOS

Nombre del puesto	Jefe de compras e insumos
Área de responsabilidad	Área de comercialización
Tiempo de trabajo	Ocho horas diarias
Naturaleza del trabajo: Controlar y supervisar los procesos de compras y contratación de bienes y servicios de la organización, así como los depósitos, de acuerdo a las directrices del departamento financiero, con el fin de proponer las mejores condiciones en cuanto a precios y calidad de servicio, así como vigilar el cumplimiento de la distribución de suministros en tiempo y forma.	
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las compras y aprovisionamientos de la empresa optimizando los recursos disponibles en los presupuestos.</li> <li>• Supervisar la gestión y tramitación de las compras, distribuyendo las tareas entre los/as gestores/as de compras a su cargo y proponiendo un proveedor al Director Financiero, coordinando y/o realizando personalmente la gestión de compra en casos de especial envergadura facilitando el mejor proveedor en cuanto a calidad, rentabilidad y plazos</li> <li>• Participar en las propuestas de cambios en la estructura de la organización y nuevas herramientas informáticas, introduciendo mejoras y optimización de los procedimientos de Compras y Almacenes de repercusión en el resto de la organización.</li> <li>• Elaboración de informes y trabajos complementarios</li> </ul>	
Características del puesto de trabajo: Negociación, Presupuestos, Inventariado, Liderazgo de equipos de trabajo y Gestión de compras.	
Requisitos: Titulación Universitaria del área profesional de Comercio Edad: 25 a 45 años Sexo: Masculino Estado Civil: Indistinto Experiencia laboral mínima 1 años en cargos similar	
Dependencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerárquicamente depende del Administrador</li> </ul>	

Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014

GRÁFICO 45 PROCESO ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN: JEFE DE COMPRAS E INSUMOS



Elaborado por: Peggy Ordóñez, 2014



## PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

En la realización de este presupuesto se han considerado dos aspectos principales que son, la elaboración del manual y la inducción de su contenido a los miembros del complejo termal turístico “Telésforo VillacrésLaínez”. Para el primer caso, en la preparación del manual que se constituye del diseño de la portada y la digitalización del manual que lo conforma un total de 32 hojas, se ha estimado un monto de \$ 50,00. Obtenido el digital, se procederá a la impresión y armado de los cincuenta manuales, estableciendo un monto para dichas actividades de \$ 625,00. Finalmente la inversión en la elaboración los manuales sumara un monto de \$ 675,00

CUADRO 21 PRESUPUESTO DEL MANUAL

<b>ELABORACIÓN DEL MANUAL</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Diseño de portada del manual	1	10,00	10,00
Digitación del manual (32 paginas)	1	40,00	40,00
impresión de portadas del manual	50	2,00	100,00
Impresión de manuales	50	10,00	500,00
Acoplamiento de manual con portada	50	0,50	25,00
<b>TOTAL</b>			<b>675,00</b>

Como se había manifestado, además de la elaboración de los manuales es prescindible realizar una inducción para que los trabajadores se acoplen a los nuevos procedimientos que establece el manual, para ello se ha considerado una

inversión de \$ 670,00contando con la capacitación que se realiza por medio de un taller de 12 horas y un numero de 100 Coffee break que se suministrara dentro del mismo.

CUADRO 22PRESUPUESTO DEL TALLER DE INDUCCIÓN

<b>TALLER DE INDUCCIÓN</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Nº de horas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Total</b>
Inducción	12	35	420,00
	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	
Coffee break	100	2,50	250,00
<b>TOTAL</b>			<b>670,00</b>

Finalmente la inversión total será de \$ 1.345,00la misma que será financiada por EMUTURISMO (Empresa Municipal de Turismo de Santa Elena).

#### **PROCEDIMIENTO PARA SU APLICACIÓN**

La aplicación del manual para el personal que labora en el complejo termal turístico “Telésforo VillacrésLaínez” se realizará por medio de talleres que toman efecto en dos fines de semana, dentro de las instalaciones del complejo. Estos talleres sembrarán las bases fundamentales y establecerá las directrices principales para que dicho personal pueda cumplir con sus tareas de una manera eficiente siguiendo los lineamientos del manual propuesto.

## CONCLUSIONES

- En lo que respecta a encauzar el comportamiento de los trabajadores del Complejo Termal, se estableció la estandarización de las actividades de los empleados del Complejo Termal “Telésforo Villacrés L”, en el cual la actuación de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.
- En lo que se refiere a la división del trabajo en sus distintas tareas, se definieron sobre las bases de los trabajos agrupados en la departamentalización, con el objeto de coordinar las tareas de acuerdo a las funciones que se deben desempeñar.
- En la definición de las competencias que deben tener los trabajadores, se describieron los puestos y perfiles. Tomando en consideración la responsabilidad que cada empleado tiene en las funciones asignadas.
- En lo que se relaciona a la descripción del flujo de actividades que debe realizar el trabajador del Complejo Termal, se planteó el procedimiento, guía que describe la manera exacta como deben realizarse las actividades. El flujo de actividades determinó también la comunicación de manera formal que sigue el proceso, y el control permanente para asegurarse de que todo cuanto se realiza esta conforme a lo previsto y ordenado, verificando el desarrollo.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar la estandarización de las actividades, como método establecido y aceptado para actuar o proceder en los diferentes tipos de actividades o funciones que el trabajador del Complejo Termal debe de realizar. Se debe de cumplir las reglas a fin de que se obtengan los resultados esperados y aprobados para la actividad en cuestión.
- Propender a que el empleado tenga responsabilidad laboral de acuerdo a la división del trabajo. Escoger al empleado para desarrollar actividades de acuerdo a sus capacidades.
- Permitir que los empleados que desempeñan trabajos sencillos puedan tener un determinado control personal sobre su trabajo, que elijan la forma en que desean alcanzar los resultados en las tareas; con el objeto de desarrollarse como personas tomando iniciativas, manteniendo un balance entre la autoridad y la discreción, apegándose siempre a la descripción del trabajo que identifica aquello que debe hacerse.
- Aplicar en la organización los flujos de trabajo, ya que los mismos automatizan la secuencia de acciones, actividades o tareas utilizadas para la ejecución del proceso, incluyendo el seguimiento del estado de cada una de sus etapas y la aportación de las herramientas necesarias para gestionarlo. Se logrará con la utilización del flujo de trabajo actividades colaborativas, cooperativas y coordinación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ORTIZ Ibañez, L. (2010). *Manual de procesos y procedimientos. Bases estratégicas y organizacionales Edición electrónica*. . Libro electrónico [www.eumed.net/libros/2010b/689/](http://www.eumed.net/libros/2010b/689/).
- ÁLVAREZ Torres , M. (2010). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Panorama.
- CÓRCOLES Cubero, A. I. (2007). *El manual de acogida en la empresa: la tabla de salvación para jefes y empleados*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- DAFT, R. L. (2007). *Teoría Y Diseño Organizacional*. Madrid: Thomson.
- GÓMEZ Ceja, G. (2005). *Planeación y Organización de Empresas* (Octava Edición ed.). México: McGraw-Hill.
- KOONTZ , H., & Wethrich, H. (2005). *Administración. Una Perspectiva Global* (11ª edición ed.). México: McGraw-Hill.
- MARTINEZ Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- MINISTERIO DE TURISMO. (2007). *Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador PLANDETUR 2020*. Quito.
- MINTZBERG, H. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos* (Primera edición ed.). México: Pearson Education.
- MIRALBELL Izard, O. (2007). *Gestión de oficinas de turismo*. Barcelona: UOC.
- MUÑOZ Negrón, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. Mexico: Cengage.

- QUESADA Castro, R. (2007). *Elementos del turismo*. Costa Rica: EUNED.
- ROBBINS , S., & Coulter, M. (2005). “*Administración*” (Sexta Edición ed.). México: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: PEARSON.
- SILVA, J. (2010). *ertyui. fghjk: sdfg*.
- STEPHEN P. Robbins, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico : 2005.
- STONER, J., & Freeman, E. (2006). *Administración. Sexta Edición*. . México.: Prentice Hall.
- TERRY, G., & Stephen G., F. (2005). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental.
- VALDEZ Pelaez, L. (2008). *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*. Madrid: Universidad de Oviedo.

## **MARCO LEGAL**

GAD MUNICIPAL SANTA ELENA Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santa Elena <http://www.municipiosantaelena.gob.ec>

LEY DE TURISMO <http://ricardomedinao.wordpress.com/2013/09/02ley-de-turismo-para-su-segundo-debate-y-el-futuro-de-ella/>

PLAN DEL BUEN VIVIR 2013 – 2017 <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>

PLAN INTEGRAL DE MARKETING [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec) Turístico de Ecuador  
PIMTE 2014 MINTUR

“PLANDETUR 2020” Plan Estratégico de desarrollo de turismo sostenible para  
Ecuador [www.turismo.gob.ec](http://www.turismo.gob.ec) Turístico de Ecuador PIMTE 2014 MINTUR

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

PONCE Talancón, H. (Septiembre 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Revista académica: "Contribuciones a la Economía", 4.9.

PÉREZ Marisol [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): el sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño.

Campaña: Ventajas Competitivas. Tomado de [Www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm](http://Www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm)., 2008.

STEINER, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. Tomado de: [www.gestiopolis.com/planest/planest.htm](http://www.gestiopolis.com/planest/planest.htm)., 2006.

Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado Argentina [www.monografias.com/trabajos11/maudaud.shml](http://www.monografias.com/trabajos11/maudaud.shml).2005

# A N E X O S





**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE HOTELERIA Y TURISMO**

**ANEXO I ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL COMPLEJO TERMAL**

**Pregunta N° 1** ¿Hace cuánto tiempo trabaja usted en el complejo?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>1</b>	Menos de 1 año	
	De 1 a 3 años	
	De 3 a 6 años	
	Más de 6 años	

**Pregunta N° 2** ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>2</b>	Nunca	
	Rara vez	
	Casi siempre	
	Siempre	

**Pregunta N° 3** ¿Se siente satisfecho con el trabajo que usted realiza?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>3</b>	Muy de acuerdo	
	De acuerdo	
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Muy en desacuerdo	

**Pregunta N° 4** ¿Conoce usted cuáles son sus función en su trabajo?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>4</b>	Totalmente de acuerdo	
	Parcialmente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Desacuerdo	
	Totalmente en desacuerdo	

**Pregunta N° 5** ¿Existe el control interno de sus labores por parte de su superior?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>5</b>	SI	
	NO	
	RARA VEZ	

**Pregunta N° 6** ¿Existe comunicación con sus compañeros sobre el trabajo que desempeña?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>6</b>	SI	
	NO	
	RARA VEZ	

**Pregunta N° 7** ¿Sabe usted a quien recurrir cuando existe un problema?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>7</b>	Totalmente de acuerdo	
	Parcialmente de acuerdo	
	De acuerdo	
	Desacuerdo	
	Totalmente en desacuerdo	

**Pregunta N° 8** ¿Existen políticas o normas en el complejo, que usted debe aplicar en su tarea laboral diaria?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>8</b>	SI	
	NO	
	RARA VEZ	

**Pregunta N°. 9** ¿Se realiza publicidad y promoción del complejo?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>9</b>	Nunca	
	Rara vez	
	Casi siempre	
	Siempre	

**Pregunta N°. 10** ¿Considera usted que el servicio que se ofrece satisface las necesidades de los visitantes?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>10</b>	Totalmente de acuerdo	
	Medianamente de acuerdo	
	Rara vez	
	Nunca	

**Pregunta N°. 11** ¿Considera usted que la organización debe de estar organizada por funciones para un mejor desempeño laboral?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>11</b>	SI	
	NO	
	RARA VEZ	

**Pregunta N°. 12** ¿Considera usted que el Complejo Termal debería contar con un manual de funciones para una mejor planificación y control de la organización?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>12</b>	SI	
	NO	
	RARA VEZ	



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE HOTELERIA Y TURISMO**

**ANEXO II ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS TURISTAS**

**Pregunta N°. 13** ¿Considera usted que el Complejo Termal Baños de San Vicente brinda un buen servicio a los visitantes?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>13</b>	Siempre	
	Frecuentemente	
	Rara Vez	
	Nunca	

**Pregunta N°. 14** ¿Cuál cree usted que es el factor más importante que obstaculiza el buen servicio?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>14</b>	Desinformación en los servicios	
	Tiempo de espera	
	Mala coordinación	

**Pregunta N°. 15** ¿Cree usted que la imagen que brinda el empleado del Complejo es el adecuado?

Ítems	Valoración	Frecuencia
<b>15</b>	SI	
	NO	

**Pregunta N°. 16** ¿Cuál es su percepción sobre el estado de la infraestructura del Complejo Termal?

Ítems	Valoración	Frecuencia
16	Excelente	
	Buena	
	Regular	
	Mala	

**Pregunta N°. 7** ¿Considera usted que la administración del Complejo Termal debe de controlar a los empleados en el servicio que se brinda?

Ítems	Valoración	Frecuencia
17	Siempre	
	Frecuentemente	
	Rara Vez	
	Nunca	

**Pregunta N°. 18** ¿Cree usted que se debe capacitar a los empleados para que brinden un servicio de calidad?

Ítems	Valoración	Frecuencia
18	SI	
	NO	

**ANEXO III FOTOGRAFIAS**



**Ingreso al complejo**





**Dialogando con la Administrador**

**a**



**Con el Jefe e Mantenimiento del complejo**



**Turistas que visitan el complejo por salud**



**Turistas interesados en lo que ofrece el complejo**



**Grupo familiar disfruta de los beneficios de las aguas termales**



Turista extranjera (Chile) visita el complejo



**Turista que se beneficia el barro volcanico**



**Grupo familiar disfruta de las instalaciones del complejo**



**Comerciantes del exterior del complejo se benefician del turismo, atienden con carisma y amabilidad**