



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Análisis del proceso organizacional para el diseño de manual de organización y funciones del Hotel H & R Ranch Resort, Estelí, año 2022.

Trabajo de seminario de graduación para optar
al grado de
Licenciada en Administración de Empresas

Autor

Vanessa Carolina Barrios Espinoza

Tutora

MSc. Arlen Meryfel Picado Juárez

Estelí, 31 de enero de 2023



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi Dios todopoderoso, por haberme permitido llegar hasta este punto de mi formación profesional, por darme sabiduría y entendimiento para poder culminar con este logro tan importante de manera exitosa, todo el honor y gloria sea para ti mi Señor.

A mi preciosa madre Brígida Espinoza, porque ha sido un pilar fundamental en todo este proceso con su apoyo incondicional, a mi hermana Yadira Espinoza que ha sido un soporte a lo largo de este camino, a mis tesoros invaluable que son mis hijos Jimmy y Leonardo Reed los cuales son mi mayor motivación para superarme y lograr mis metas, a mi hermano Miguel que, aunque no esté terrenalmente con nosotros, se sentiría feliz de verme escalar y poder finalizar con éxito esta meta profesional.

AGRADECIMINETO

A Dios por haberme darne la vida, sabiduría y perseverancia para finalizar de manera exitosa este período de estudio.

A mi familia por todo el apoyo recibido incondicionalmente, durante todo este proceso de estudio para poder culminar con éxito esta meta.

A mi tutora MSc. Arlen Meryfel Picado Juárez por el apoyo, palabras de ánimo, su paciencia, sus conocimientos y experiencia para continuar adelante y terminar satisfactoriamente esta meta de estudio.

A todos los maestros que impartieron las asignaturas y sus conocimientos a lo largo de estos cinco años y con quienes compartí momentos de estrés, alegría y satisfacción, gracias.

A las autoridades de FAREM-ESTELÍ, UNAN-Managua por la confianza y oportunidad para culminar este período de estudio y crecer de manera profesional.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

“2023: Seguiremos avanzando en victorias educativas”

Estelí, 31 de enero de 2023

CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Análisis del proceso organizacional para el diseño de manual de organización y funciones del Hotel H & R Ranch Resort, Estelí, año 2022**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

La autora de este trabajo es la estudiante: Vanessa Carolina Barrios Espinoza; y fue realizado en el II semestre del año 2022, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

MSc. Arlen Meryfel Picado Juárez
ORCID No: 0000-0002-8817-7841
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en el municipio de Estelí, consistió en un diagnóstico del proceso organizacional del Hotel H & R Ranch Resort para la propuesta de un manual de organización y funciones. El tipo de investigación es cualitativo, la muestra teórica es el gerente y los colaboradores del hotel H & R Ranch Resort, para la recopilación de la información se emplearon los métodos de revisión documental y la entrevista. En lo documental, para verificar la base legal y jurídica constitutiva, la entrevista fue aplicada al gerente propietario y los trabajadores del hotel, con una serie de preguntas estructuradas que permitieron analizar los diferentes aspectos de la estructura organizativa de la empresa y la división de los puestos con cada una de las funciones desarrolladas. Los resultados reflejan que la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, misión, visión, valores y el organigrama de la empresa, los puestos de trabajos están definidos empíricamente. El estudio facilitó la estandarización correcta de los puestos con sus respectivas funciones, para la correcta aplicación que están plasmadas en el manual de organización y funciones, el cual servirá de guía, permitiendo mejorar la funcionabilidad actual del hotel. Se realiza una serie de recomendaciones cuyo objetivo es mejorar el desempeño de las funciones y tareas asignadas a los trabajadores, para que logren desarrollar con una mayor eficiencia sus labores y se perfeccione la estructura organizativa del hotel.

Palabras claves: diagnóstico, manual, organización, estructura, funciones.

ABSTRACT

This research work was carry out in the municipality of Estelí, it consisted of a diagnosis of the organizational process of the Hotel H & R Ranch Resort for the proposal of an organization and functions manual. The type of research is qualitative, the theoretical sample is the manager and the collaborators of the H & R Ranch Resort hotel and for the collection of the information, the methods of documentary review and the interview were use. In the documentary, to verify the legal and constitutive legal basis, the interview was apply to the owner-manager and the hotel workers, with a series of structured questions that allowed analyzing the different aspects of the organizational structure of the company and the division of the posts with each of the functions developed. The results reflect that the company do not have a manual of organization and functions, mission, vision, values and the organization chart of the company, the jobs are empirically defined. The study facilitated the correct standardization of the positions with their respective functions, for the correct application that are embodied in the organization and functions manual, which will serve as a guide, allowing to improve the current functionality of the hotel. A series of recommendations are made whose objective is to improve the performance of the functions and tasks assigned to the workers, so that they can carry out their work more efficiently and improve the organizational structure of the hotel.

Keywords: diagnosis, manual, organization, structure, functions.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES.....	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
3.1. Caracterización del problema.....	4
3.2 Preguntas problemas	5
4. JUSTIFICACIÓN.....	6
5. OBJETIVOS	8
5.1. Objetivo General	8
5.2. Objetivos Específicos.....	8
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
6.1. Empresa.....	9
6.1.1. Concepto	9
6.1.2. Ley de promoción, fomento y desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa (Ley 645 MIPYME)	9
6.1.2.1. Definición y Clasificación de las MIPYME.....	9
6.1.4. Estructura de una empresa.....	10
6.1.5. Empresas turísticas (Ley General de Turismo 495)	11
6.1.5.1. Hoteles.....	11
6.1.5.2. Tipos de empresas hoteleras.....	13
6.2. Organización	14
6.2.1. Proceso organizacional.....	15
6.2.2. Análisis Proceso Organizacional.....	15
6.2.3. Estructura organizacional	16
6.3. Entorno organizacional	29
6.3.1. Características del clima organizacional	30
6.3.2. Tipos de entorno.....	31
6.4. Análisis de puestos	31
6.4.1. Puestos de Trabajo	31
6.4.2. Descripción de puestos.....	32
6.5. Manuales administrativos.....	44

6.5.1. Objetivos de los manuales administrativos	45
6.5.2. Utilidad del manual.	46
6.5.3. Clasificación de manuales administrativos	46
6.5.4. Elementos estructurales para implementar manuales administrativos	48
6.6. Manual de organización y funciones (MOF)	49
6.6.1. Estructura del manual de organización y funciones	51
7. SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN	54
8. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS	55
9. DISEÑO METODOLÓGICO	59
9.1. Tipo de investigación	59
9.2. Área de estudio.....	60
9.3. Población y muestra / Sujetos participantes	60
9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos	61
10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	64
10.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso organizacional del hotel H & R Ranch Resort, según la estructura organizativa.	64
10.2 Análisis de los puestos, para la correcta estandarización de los cargos en la organización en el hotel H & R Ranch Resort.....	78
10.3 Propuesta de manual de organización y funciones, que contribuya a la mejora organizacional del hotel H & R Ranch Resort.....	118
11. CONCLUSIONES	149
12. RECOMENDACIONES	151
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
14. ANEXOS.....	161
Anexo n°1: Formato de entrevista dirigida al Gerente propietario del Hotel H & R Ranch Resort	161
Anexo n°2. Formato de entrevista dirigida a los trabajadores del Hotel H & R Ranch Resort.....	165
Anexo n° 3. Cronograma de actividades.....	168
Anexo n°4. Fotografías del hotel H&R Ranch Resort	170

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Misión del puesto.	40
Ilustración 2. Propuesta de Organigrama	125
Ilustración 3. Habitación del hotel H&R Ranch Resort, año 2022.....	170
Ilustración 4. Área de café con vista panorámica del hotel H&R Ranch Resort, año 2022	171
Ilustración 5. Vista panorámica del hotel H&R Ranch Resort, año 2022	171

1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación, tiene como propósito de estudio, proponer un manual de organización y funciones para la mejora del desempeño laboral en el hotel H&R Ranch Resort de Estelí, Nicaragua.

El estudio permitió realizar un diagnóstico de manera general de las responsabilidades, funciones, cadena de mando, autoridad jerárquica y proporcionar información de cada uno de los puestos que componen la estructura organizativa del hotel.

La importancia de diseñar un manual de organización y funciones para el hotel, constituye un instrumento técnico que detalla información específica sobre la sucesión y secuencia de actividades, que permite a los colaboradores integrarse fácilmente a sus labores, mejorando la efectividad de las mismas, disponiendo de los elementos necesarios para un buen proceso de valoración al desempeño y cumplimiento de objetivos organizacionales.

La presente investigación está conformada por incisos; el inciso 1 presenta la introducción de la investigación; en el inciso 2 expone los antecedentes relacionados al trabajo en estudio; el inciso 3 muestra el planteamiento del problema, caracterización y preguntas problemas; en el 4 la Justificación; el 5 describe el objetivo general y objetivos específicos de estudio; el inciso 6 plantea la fundamentación teórica que presenta definiciones importantes para comprender el contenido de estudio la organización, estructura, análisis y descripción de puestos y manuales administrativos ; el 7 presenta el supuesto de investigación; en el 8 se muestra un cuadro con la operacionalización de variables refiriendo los indicadores de estudio.

En el inciso 9 diseño metodológico que expone el tipo de investigación, área de estudio, población y los instrumentos de recopilación de datos como son la entrevista y revisión de documentos; el 10 presenta el análisis y discusión de resultados de las entrevistas aplicadas al gerente y trabajadores del hotel; el 11 presenta las conclusiones generales de la presente investigación; así mismo en el 12 se exponen las recomendaciones del estudio realizado; en el inciso 13 que lo componen las referencias bibliográficas la cual sirvió de apoyo científico para la finalización de nuestra investigación y en el 14 se presentan los anexos de dicha investigación.

2. ANTECEDENTES

Se investigó si existen tesis similares a la presentada, a nivel internacional, nacional, regional y local encontrando las siguientes:

A nivel internacional, se encontró el presente trabajo de tesis titulada **Manual de Funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia del hotel Casa Blanca, municipio de Huehuetenango, Huehuetenango (Guatemala)**, el objetivo general sobre el cual se desarrolló el presente trabajo de tesis fue el investigar las atribuciones de trabajo realizadas por los empleados del hotel y agruparlas de manera ordenada a fin de mejorar la eficiencia de dichas personas. Para alcanzar dicho objetivo, se utilizó la técnica de análisis de puestos y el sujeto de investigación designado para el presente estudio, fue el personal laborante del Hotel Casa Blanca, consistente en 44 colaboradores. Para obtener la información se utilizó el método descriptivo y como instrumento de recolección de datos una boleta de opinión con doce preguntas cerradas. Con toda esta información, finalmente se elaboró una propuesta consistente en un Manual de Funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia del Hotel Casa Blanca. (López Castillo, 2016)

Se encontró a nivel nacional, la siguiente investigación titulada **Propuesta de Manual de funciones del Hotel Seminole plaza ubicado en la ciudad de Managua**, para su elaboración se hizo un estudio de manual de funciones y estructura organizacional existente, realizando entrevista al gerente para conocer el giro del negocio y generalidades; se aplicaron cuestionarios para recopilar información relacionada con las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo. A partir del análisis se elaboró el manual de funciones que incluye la actualización de puestos existentes, realizando fusiones en algunos casos y eliminación en otros puestos. (Rivera Castillo, 2010)

A nivel regional, la tesis cuyo título es **Diseño de un Manual de funciones para la empresa Materiales de construcción el Halcón, sucursal Estelí**; para este trabajo la metodología utilizada fue participativa, el equipo del Halcón facilitó toda la información disponible al momento del desarrollo de este manual para lo que fueron realizadas entrevistas directas y sesiones de trabajo en conjunto con la administración y la gerencia general en particular; el manual de funciones se diseñó en base al organigrama propuesto, donde los perfiles contienen

información suficiente para medir de manera clara y precisa la productividad del personal.
(Hudiel Rocha, Hidalgo Lazo, & Rodríguez Zeledón, 2012)

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EL Hotel **H & R Ranch Resort** que ofrece servicios de alojamiento, restaurante y montas a caballo para los turistas nacionales y extranjeros, una de las problemáticas es que no cuentan con un manual de organización y funciones, lo cual dificulta el desempeño laboral de manera eficiente.

Un manual de funciones es una herramienta básica y fundamental en la que se detallan de manera ordenada y sistematizadas las funciones que deben ejercer los funcionarios o colaboradores de una entidad.

A continuación, se detalla la problemática y preguntas problemas

3.1. Caracterización del problema

Con la finalidad de diagnosticar el proceso organizacional actual y la gestión organizativa, cuya principal problemática es la organización de la empresa, la cual se creó de manera empírica, a través de las necesidades del día a día, el primer recurso humano fue el gerente propietario, luego contrató personal para las funciones básicas de limpieza, mantenimiento y cocina, pero sin ningún procedimiento.

A medida que la empresa crece se hace necesario contar con herramientas, como manual de funciones, que mejore la eficacia del trabajo por parte de sus trabajadores, se espera crecimiento y al no contar con una gestión organizacional puede llevar a que la empresa al riesgo de inestabilidad laboral, incremento en la rotación del personal, técnicas inadecuadas de reclutamiento y falta de competitividad.

El manual de organización y funciones por ser un documento normativo y de gestión, que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada puesto de trabajo, el cual contribuye de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar 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 de la empresa.

Ante lo expuesto anteriormente, se tomó la iniciativa de trabajar en la documentación organizativa necesaria para llevar a cabo la elaboración de dicho manual.

Los manuales brindan muchos beneficios, algunos de ellos son: facilitan información para que la toma de decisiones y esta sea más objetiva, organiza eficientemente el trabajo, comunica al ocupante de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo. Informa a los jefes sobre las labores de los cargos que están bajo su supervisión, como una medida de evaluación del desempeño.

En relación a la problemática antes descrita se hace necesaria y pertinente la presente investigación para desarrollar una solución de tal manera que contribuya a la mejora organizacional en el hotel y se puedan obtener mejores resultados a nivel de organización.

3.2 Preguntas problemas

Pregunta general

- ¿Cómo realizar el análisis del proceso organizacional para diseñar un manual de organización y funciones del hotel H & R Ranch Resort, en la ciudad de Estelí del año 2022?

Preguntas específicas

- ¿Cómo es el proceso organizacional del hotel H & R Ranch Resort, según su estructura organizativa?
- ¿Cómo se encuentran estandarizados los puestos en el hotel H & R Ranch Resort?
- ¿Qué tipo de manual contribuiría a la mejora organizacional del hotel H & R Ranch Resort?

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo con el propósito de realizar un análisis del proceso organizacional, en el cual se obtuvo un diagnóstico de su estructura y todos los factores necesarios que permitió encontrar la explicación a las distintas circunstancias que el hotel **H & R Ranch Resort** tiene en la actualidad y cómo este puede mejorar de manera organizativa; cuyo objetivo principal es diseñar el manual de organización y funciones, la cual es una herramienta que permite la estandarización de las actividades llevadas a cabo al interior de la organización; además, que los procesos actuales del hotel no cuentan con descripciones detalladas y escritas de las actividades diarias de las actividades a realizar, los cuales se han manejado desde sus inicios de manera verbal.

Incorporar un manual de organización y funciones, ayudará a los colaboradores de la empresa comprender el objetivo y alcance de sus labores dentro de la misma, de esta manera, mejorar el rendimiento, tanto a la organización como el individual.

El manual servirá de apoyo y orientación a la empresa en la gestión del recurso humano y de sus procesos organizacionales, ya que permite contar con la documentación de cada uno sus procesos, puestos de trabajo, funciones, ubicación en la estructura organizativa para el desarrollo y funcionamiento del puesto.

El trabajo también vendrá a facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Adicionalmente, es una herramienta invaluable para la inducción y capacitación del nuevo personal que se vaya a contratar. Facilitará la posterior evaluación de los empleados, aplicación de auditorías, e implementación general de controles en la empresa.

La implementación del manual de organización y funciones, garantizará que cada trabajador se apropie de sus funciones y de esta manera obtener resultados más precisos; la realización del mismo beneficiará al hotel, porque cada empleado conocerá específicamente qué debe hacer y a quién debe obedecer mediante una cadena de mando.

Dicho tema se valoró como viable, debido a que la empresa tiene interés en resolver esta problemática para poder adecuar y analizar cada puesto; de igual manera será beneficioso para la parte investigadora y futuros investigadores en temas similares o específicos.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

- Analizar el proceso organizacional para el diseño de manual de organización y funciones del hotel H & R Ranch Resort, Estelí, año 2022.

5.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del proceso organizacional del hotel H & R Ranch Resort, según la estructura organizativa.
2. Elaborar un análisis de los puestos, para la correcta estandarización de los cargos en la organización en el hotel H & R Ranch Resort.
3. Proponer un manual de organización y funciones, que contribuya a la mejora organizacional del hotel H & R Ranch Resort.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este acápite se desarrollan los siguientes ejes teóricos: empresa, organización, entorno organizacional, análisis de los puestos y manuales administrativos.

A continuación, se definen algunos conceptos básicos, para una mejor comprensión de la investigación, que se incluyen dentro de un estudio para el diseño de un manual de organización y funciones en hoteles.

6.1. Empresa

6.1.1. Concepto

De acuerdo con Editorial Etecé (2021):

Se refiere a una organización o institución, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad un crédito económico, es decir, una ganancia. Para el correcto desempeño de la producción estas se basan en planificaciones previamente definidas, estrategias determinadas por el equipo de trabajo.

El éxito de una empresa requerirá de objetivos claros y bien establecidos, además de una misión preestablecida. Por otra parte, estas deberán definir las políticas y los reglamentos según los cuales van a manejarse. Sin embargo, más allá de las reglamentaciones que decidan en forma interna e informal, deberán regirse ante todo según las leyes que determinen la regulación de su actividad y funcionamiento en la jurisdicción en la que estas operen.

Quizás desde una perspectiva más técnica se la puede definir como una unidad socioeconómica. Según esta forma, la misma utilizará todos los recursos que estén a su alcance para transformar materia prima en un bien o servicio que pueda introducir en el mercado de oferta y demanda para obtener una utilidad. (Párr.1-3)

6.1.2. Ley de promoción, fomento y desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa (Ley 645 MIPYME)

6.1.2.1. Definición y Clasificación de las MIPYME

En su Capítulo I, Art.4; Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Toda persona natural debidamente inscrita como comerciante en el Registro Público Mercantil correspondiente, tendrá los mismos beneficios, deberes y derechos que concede la presente Ley y podrá inscribirse en el Registro Único de las MIPYME. El Reglamento de esta Ley definirá las características, combinación y ponderación de los parámetros a fin de determinar la clasificación de cada una de las empresas del sector MIPYME. (La Gaceta, 2008, p. 938)

Actividades de una empresa

De esta manera, se diferencian tres ámbitos en los cuales desarrollan su actividad, y por lo que se las suele clasificar.

- **Sector primario.** Su área de acción es el sector primario si utiliza como materia prima todo elemento obtenido directamente de la naturaleza. Un ejemplo en este caso sería las empresas productoras de cereales, o de cualquier otro producto de cosecha.
- **Sector secundario.** Si en cambio abarcara el sector secundario, su tarea estará basada en la conversión de materia prima obtenida por medio de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido en el mercado.
- **Sector terciario.** Pero existe aún un tercer sector encargado tanto sea de la comercialización de productos fabricados por completo por otras empresas (proveedoras), como de la oferta de servicios para la satisfacción de deseos y necesidades. (Editorial Etecé, 2021) Párr.4-7

6.1.4. Estructura de una empresa

La estructura de una empresa puede ser constituida de diferentes formas existiendo relaciones tanto jerárquicas (presidente, vicepresidente, directores, gerentes, etc.), como lineales. En estas últimas, no existirán cargos de mayor importancia que otros, por lo que todos los empleados gozarán de los mismos beneficios y serán instados a cubrir las mismas obligaciones.

Actualmente son muy comunes las llamadas PYMEs. La sigla corresponde a Pequeñas Y Medianas Empresas, lo cual nos indica que se trata de aquellas que, si bien comparten la mayoría de las características con el resto de las empresas, tienen fundamentalmente una capacidad de producción y presupuesto limitado.

Una de las limitaciones más importantes es la ocupacional, es decir, su capacidad de contratar personal; y es de suma importancia dado que para el crecimiento de una empresa siempre será el capital humano un factor fundamental. (Editorial Etecé, 2021) Párr.9-11

6.1.5. Empresas turísticas (Ley General de Turismo 495)

Ley general de turismo en el Capítulo VIII, prestadores de servicios turísticos;

Sección 1. De los prestadores de servicios turísticos:

Arto. 57. Se consideran prestadores de servicios de la Industria Turística las siguientes empresas:

- a. Servicios de alojamiento.
- b. Servicios de alimentos y bebidas.
- c. Entretenimiento y centros nocturnos.
- d. Turismo interno y receptivo.
- e. Transporte.
- f. Guías.
- g. Centros de ventas de artesanías.
- h. Arrendamiento de vehículos.
- i. Centros de convenciones.
- j. Marinas turísticas.
- k. Parques de atracciones turísticas permanentes (parques temáticos).
- l. Agencias de promoción.
- m. Todas aquellas relacionadas con la recreación cultural, deportiva, el ecoturismo y aquellas que determina el INTUR.
- n. Coliseos gallísticos, plazas de toros y cyber cafés.

El Reglamento de la presente Ley, definirá el alcance de estas actividades, se determinarán las clases y sub clases de prestadores de servicios turísticos, determinando las normas y requisitos bajo los cuales realizarán sus actividades. (La Gaceta, 2004, p. 5154)

6.1.5.1. Hoteles

Desde la perspectiva de OSTELEA Tourism Management School (2021):

Una **empresa hotelera** es aquel establecimiento cuya actividad principal es ofrecer alojamiento a huéspedes, permanentes o de paso, bajo la denominación de hotel, hostel, motel o similares.

Esta actividad está condicionada por el cobro de una determinada cantidad de dinero equivalente al precio del servicio.

Las empresas de hoteles hacen parte de lo que se conoce como industria hotelera, la cual es dueña de gran parte de la economía mundial, no solo por las altas ganancias económicas por parte del hospedaje, sino también por la restauración y las atracciones turísticas.

Las empresas de hoteles no tienen grandes diferencias con respecto a las otras. No obstante, sí poseen ciertas particularidades que vale la pena destacar. Algunas de ellas son:

- **Su producto principal es intangible**

En este caso, el producto principal de la empresa es el alquiler de habitaciones. Un ejemplo un poco obvio, pero que ayuda a ver con claridad esta característica: los cuartos de un hotel que un día no son ocupados por clientes mañana podrán serlo por otros. Estos no se pueden ‘almacenar’ para ser rentados con posterioridad, ya que todo servicio se consume cuando se genera. Lo que la industria hotelera vende es una experiencia o un sentimiento deseable.

- **Son completamente perecederas**

La industria hotelera es perecedera, lo que significa que una experiencia durará un determinado tiempo y la próxima experiencia no será como la última. Una vez que se consume se expira o desaparece.

- **Necesita una fuerte inversión de capital**

Un hotel es quizá uno de los negocios que más inversión de capital requiere para construir sus instalaciones y dotarlas de todas las comodidades. Los costes más caros, materializados en pérdidas, se alcanzan cuando los objetivos planeados no se consiguen ni se satisfacen las expectativas que inspiraron el proyecto.

- **El recurso humano**

Los costes en la mano de obra suponen entre un 30 y 45 % de los costes totales de explotación; esto hace que sea con diferencia el de mayor peso específico de todos los factores del proceso productivo.

- **Una industria que nunca duerme**

La hostelería es un negocio que nunca descansa. Está activo las 24 horas del día, los siete días de la semana. Esto incluye la disponibilidad y las operaciones de los empleados, desde el alojamiento hasta el transporte y el entretenimiento.

- **Condicionadas por el tiempo libre de los demás**

Las empresas de hoteles no suelen centrarse en satisfacer las necesidades humanas básicas, sino en proporcionar servicios a las personas con tiempo libre e ingresos suficientes para gastar en viajes y sus derivados.

- **El cliente tiene la última palabra**

El mal rato que haya pasado un huésped en el hotel podría hacer que su insatisfacción lo lleve a que este nunca más vuelva a consumir sus productos o servicios. La clave está en superar sus expectativas y exigencias al punto que recomiende el lugar y repita su visita.

6.1.5.2. Tipos de empresas hoteleras

Los hoteles han sido los números uno en alojamiento desde que iniciaron su actividad. Existen desde 1 estrella hasta 5, siendo estos últimos los que cuentan con al menos 120 habitaciones y tienen características superiores basadas en el estado de asentamiento, estructura, instalación, equipamiento, decoración y servicio.

Con el paso de los años han ido surgiendo otros tipos de hospedaje que se acomodan a todos los gustos y tipos de bolsillos. Entre ellos están:

- **Motel**

Los moteles son negocios de al menos diez habitaciones que se construyen fuera de áreas residenciales, en la ruta de la carretera o en sus alrededores inmediatos. Estos fueron creados para satisfacer las necesidades de descanso de quienes viajan con sus vehículos.

- **Hostal**

También conocidos como pensiones. Suelen estar compuestos por habitaciones compartidas entre seis o más huéspedes. Por lo general, los clientes pueden preparar sus propias comidas.

- **Camping**

Se trata de alojamientos en carpas, de al menos diez unidades que se establecen en parajes naturales como el mar, lagos o montañas. Brinda servicios de alimentación, entretenimiento y, en algunos casos, deportes extremos.

- **Aparta hotel**

Establecimientos que se construyen y amueblan como apartamento o chalet independiente apto para uso residencial con todo el equipamiento necesario para satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Alojamiento de turismo rural**

En su mayoría, son casas de campo o de montaña y chalets que se encuentran ubicados lejos del centro de la ciudad y resultan útiles para aquellos que desean pasar unas vacaciones en contacto con la naturaleza. En la actualidad, se han popularizado gracias al auge del turismo sostenible.(Párr.1-18)

6.2. Organización

En administración de empresas, entendemos por organización; una entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico el cual apunta a un objetivo colectivo, en donde se dividen tareas y se asignan responsabilidades.

También se define a la organización como: La elección, dentro de la posibilidad real y completa de acción, elegida en la planeación de cierta función, de la combinación más productiva de factores componentes, al agruparlos, al asignar otros grupos y fijarles medios de todas clases (Rodas Carpizo & Arroyo Juárez, 2014, p. 89).

6.2.1. Proceso organizacional

Es aquel que se lleva a cabo a través de la secuencia de una serie de tareas o pasos, en los cuales los colaboradores de una empresa, deben de seguir para poder cumplir con los objetivos o metas establecidas en la organización.

Se refiere a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional. (Smith Cayama, 2006, p. 7)

6.2.2. Análisis Proceso Organizacional

Diagnóstico que se realiza para conocer el estatus del proceso organizacional de la empresa y de esta manera conocer más a fondo las actividades específicas que se desempeñan en dicha entidad.

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: Proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta. (Chiavenato, 2004, pp. 156-157)

El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a) La misión y visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.

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

Es común confundir la misión y la visión de una empresa, aunque son dos conceptos diferentes. Por un lado, la misión, como ya hemos definido, es la razón de ser, pero, en cambio, la visión se refiere a dónde se dirige esta compañía y cuáles son sus metas a medio y largo plazo.

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

Los valores de una empresa complementan la misión y visión. Son los principios sobre los que se fundamentan las acciones y decisiones de una empresa. Definen cuáles son las pautas sobre las que se trabaja e influyen de forma directa al desarrollo de la empresa, la dinámica de trabajo, al servicio al cliente, al prestigio de la marca y la conciencia social o medioambiental de la empresa.

Los valores corporativos deben definir de manera clara cuál es el comportamiento ético de la empresa y sus trabajadores y ser coherentes con la misión y visión. Estos valores deben responder a preguntas como: ¿cómo somos?, ¿en qué creemos? o ¿cómo es nuestra cultura organizativa? (Párr.4, 13-17)

- b) Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- c) La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
- d) La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea de generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- e) Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f) El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

6.2.3. Estructura organizacional

Es el sistema jerárquico escogido para organizar a los colaboradores en un organigrama de una empresa. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa.

“Es el sistema de actividades, relaciones jerárquicas y de comunicación que vincula y relaciona a las personas y a los grupos para cumplir las actividades que sirvan a los objetivos parciales y/o generales de la organización” (Rodas Carpizo & Arroyo Juárez, 2014, p. 95).

- **División del trabajo**

Distribución de las tareas, en donde se especifica de manera precisa cada una de las funciones a realizar para mejorar el rendimiento de cada uno de los colaboradores en la empresa.

Según Adam Smith, citado por Roig Ibáñez:

Teoría de la simplificación y división de tareas, que en principio procedía de la necesaria y beneficiosa división de tareas o repartición de funciones en una sociedad o colectividad solitarias y que ahora se imponía como una nueva forma de la organización industrial, para incrementar el rendimiento humano, ya que los niveles de rendimiento y producción, el abaratamiento de precios y costos y el aumento de beneficios para el capital van indisolublemente unidos a la división del trabajo, cada vez más acentuada de tal modo que el desarrollo y crecimiento económico de un país, concluye Smith depende del número de operarios bien cualificados y de la división del trabajo que redobla el rendimiento de cada puesto. (Roig Ibáñez, 1996, p. 5)

- **Comunicación organizacional**

“Es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (Andrade, 2005, pp. 15-16).

- **La autoridad lineal**

Es una forma de autoridad directa jefe-subordinado: el jefe da órdenes y supervisa de manera directa al subordinado; en el organigrama está representada como la línea directa entre dos áreas o puestos.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2004) citado por CUAED Coordinación de Universidad abierta y Educación a Distancia (2022). “Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado; tanto más clara será la responsabilidad de tomar decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional” (Párr.13).

- **Especialización del trabajo**

Desde la perspectiva de VISA (2015):

Se define especialización laboral como la práctica de trabajo de asignar tareas y actividades especiales para los trabajadores individuales o grupos.

Se puede decir que el antónimo de la especialización del trabajo es la generalización para trabajar en una estructura, en donde cada empleado realiza en una diversa gama de actividades de trabajo. En la especialización las tareas son determinadas y específicas y deben ser realizadas por una persona que se especialice en el tema.

Al momento que una compañía comienza a operar existen roles que asumen una especialización del trabajo, en donde el trabajador tiene un rol determinado. Las empresas deben capacitar a la persona al momento de solicitar un trabajo especializado, siendo en ocasiones esta labor mejor pagada, ya que se asume que el empleado es una persona especializada en la materia. En las instituciones se utiliza este método para tener más flexibilidad en la contratación de trabajadores menos calificados y realizar una capacitación frente a algunas labores.

Al momento que una persona sigue algún estudio puede adquirir una especialización del trabajo que le permite realizar un trabajo específico, cuando en el interior de una compañía se escoge a un empleado para realizar una tarea determinada se debe capacitar de forma rápida en un área y ayudarlo a desarrollar su experiencia en ese tipo de trabajo. Existiendo unas industrias que prioricen un título universitario o de formación especializada. Mientras que otras prefieren centrarse en la contratación de un personal con experiencia en una tarea determinada y con la capacidad de aprender rápidamente en el trabajo.

Uno de los puntos favorables de las tareas especializadas es el que el empleado recibe una mejor paga, pero en ocasiones se enfrenta a una mayor monotonía. Asimismo, puede resultar complicado cubrir el trabajo de un empleado especializado durante periodos de ausencias como por ejemplo, vacaciones.

En definitiva, un empleado realiza una tarea determinada que no realiza el común del personal, la tarea diaria es específica y requiere de un conocimiento de la especialización del trabajo que se puede haber adquirido en la práctica o a través de un estudio particular. (Párr.1-7)

- **Departamentalización**

De acuerdo con CUAED UNAM México (2017):

La departamentalización consiste en separar y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza; en otras palabras, a través de la división del trabajo, donde las diversas tareas se delegan de la manera más lógica, se agrupan todas aquellas actividades similares, dando paso a la especialización.

Hay varios tipos de departamentalización, según el giro, tamaño de la empresa, procesos que lleva a cabo, productos o servicios que ofrece y necesidades de la misma. La empresa puede adoptar diferentes tipos de departamentalización: por producto, por proceso, por función, por tiempo, por clientes, por área geográfica, etc.

De esta forma, cada uno de estos tipos de departamentalización será explicado, así como los aspectos que se deben tomar en cuenta para que la departamentalización, en una organización, sea adecuada e incremente su eficiencia, eficacia, efectividad y la ejecución de las funciones. (Párr.2-4)

- **Cadena de mando**

Según el Ingeniero en computación y Máster en ingeniería Industrial Sy Corvo (2022) La cadena de mando de una empresa es la relación entre los distintos niveles de mando existentes dentro de una organización. Comienza con la posición más alta, como el CEO o el propietario, y recorre un camino hacia abajo hasta llegar a los trabajadores de línea.

Las empresas crean una cadena de mando con el objeto de que las instrucciones fluyan hacia abajo y el reporte fluya hacia arriba, al proporcionar un supervisor a cada nivel de trabajadores.

En una estructura organizacional, la cadena de mando se refiere a la jerarquía de relaciones de reporte de una empresa, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización, es decir, quién debe responder a quién.

¿Para qué sirve una cadena de mando?

La cadena de mando no solo establece la responsabilidad, sino las líneas de autoridad y el poder de decisión de una empresa.

Una cadena de mando adecuada garantiza que cada departamento, puesto de trabajo y tarea posea una persona que asuma la responsabilidad del desempeño.

Cada empresa tiene una estructura organizativa diferente, que se traduce en su cadena de mando.

La jerarquía de una empresa comienza con el presidente en la parte superior. Siguiendo al presidente, están los vicepresidentes y empleados de la alta gerencia, que reportan directamente al presidente.

Luego están los gerentes de departamento y los supervisores, que informan a los ejecutivos de nivel superior.

Finalmente, llegan los trabajadores de línea, que reportan a sus respectivos supervisores y gerentes de departamento. Todos los empleados reconocen la estructura de la empresa cuando existe una cadena de mando.

Niveles de gestión de una cadena de mando

- **Alta gerencia**

Están a cargo del desempeño general y la salud de la empresa, controlan y supervisan toda la organización. Son quienes establecen las metas, objetivos y misión de la empresa.

Los ejecutivos de alto nivel dedican la mayor parte de su tiempo a la planificación y toma de decisiones, analizando constantemente el entorno empresarial en busca de oportunidades y amenazas. Entre sus deberes están:

- Establecer metas y objetivos de la empresa.
- Evaluar el entorno externo.
- Planificar estratégicamente y tomar decisiones.

- **Gerencia intermedia**

Son responsables de lograr los objetivos establecidos por la alta gerencia, desarrollando e implementando actividades.

Supervisan a los gerentes de línea y se aseguran que ejecuten correctamente las actividades propuestas. Entre sus deberes están:

- Informar a la alta dirección.
- Supervisar a los gerentes de línea.
- Asignar recursos.
- Diseñar, desarrollar e implementar actividades.

- **Gerentes de línea**

Están a cargo de supervisar a los empleados y coordinar sus actividades diarias. Deben asegurarse de que el trabajo realizado por sus empleados sea coherente con los planes que la alta gerencia estableció para la empresa. Algunos de sus deberes son:

- Informar a la gerencia media.
- Supervisar a los empleados.
- Organizar actividades.
- Involucrarse en las operaciones rutinarias del negocio.

Importancia para un director

A pesar de que la mayoría de los ejecutivos de alto nivel no suelen interactuar con las operaciones de línea, también necesitan estar al tanto de todo lo que está sucediendo en la empresa. Los directores deben asegurarse especialmente de que sus ideas y objetivos se ejecuten y deleguen adecuadamente a través de la cadena de mando.

Ventajas

- **Responsabilidad**

Tener diferentes áreas del negocio puede mejorar la rendición de cuentas, al otorgar a cada quien una responsabilidad diferente. Todos tienen sus propios deberes por separado, y su propio supervisor para mantenerlos rindiendo cuentas.

- **Eficiencia**

Una cadena de mando funcional ayuda a mejorar la eficiencia cuando se comunica con los trabajadores. Como resultado, esto les ayuda a mejorar el flujo de trabajo y a ajustar sus métodos de gerencia.

- **Claridad**

Tener una buena estructura empresarial hace que la cadena de mando sea muy clara. Además, ayuda a que todos sepan qué decisiones se les permite tomar y cuáles deben presentarse a sus supervisores.

- **Motivación del empleado**

Las empresas con una clara cadena de mando crean un entorno sin incertidumbre ni caos. Así se mejora la motivación de los trabajadores, lo que lleva a una alta productividad y a una baja rotación de empleados.

- **Especialización**

Al hacer que los empleados se enfoquen en áreas funcionales específicas, puede crear grupos de especialistas, que así impactan fuertemente las funciones de la empresa.

Desventajas

- Cuando la información está disponible en todas partes, no es necesario un orden jerárquico para comunicar las decisiones y la información que necesitan los distintos niveles de empleados.
- No es rápido. Es inaceptable esperar varios días a que el jefe esté disponible, cuando no se atienden las necesidades de un cliente o se retrasa el trabajo de un empleado. El empleado debe poder hablar con el jefe de su jefe, o con el presidente, o tomar la decisión por su cuenta.
- Limita la autonomía de los empleados. Los trabajos ya no se definen rígidamente y la perspectiva actual promueve el empoderamiento de los trabajadores, la autoridad y la autonomía para tomar decisiones cuando exista la necesidad de tomarlas. (Párr. 1-27)

- **Tramo de control**

Según CUAED UNAM- México (2017):

El tramo de control se refiere al número de trabajadores que un jefe puede dirigir de manera eficaz, lo que determina el número y gerentes que una empresa posee y debe poseer.

También llamado tramo de administración; el tramo de control, en términos generales, es el número de empleados que puede tener a su cargo y supervisar un jefe, es decir, el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia.

Conforme un administrador asciende en una organización tiene que tratar con un mayor número de problemas no estructurados; de manera que los altos ejecutivos deben tener un tramo menor que los administradores de niveles medios, entendiendo que en las empresas hay tres niveles de decisión: el primer nivel es el estratégico, formado por la Dirección General, así como las direcciones generales y direcciones de área, el segundo nivel es el táctico o gerencial y, por último, el nivel llamado operativo.

De este modo, una vez que ya se conoce cuál es la estructura administrativa que guarda la empresa, entonces es momento de voltear a ver el principio de tramo de control; para ello, es importante identificar sus características, importancia y aplicación dentro de las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Así como la relación que existe entre niveles jerárquicos (estratégico, gerencial o táctico y operativo) y el tramo de control. Es importante resaltar que se estudiarán los factores que el administrador ha de tomar en cuenta para determinar el tramo de control en la empresa. (Párr.1-4)

- **Centralización**

Como expresa SAP Concur (2022):

La centralización es el proceso mediante el cual las actividades de planificación y de toma de decisiones dentro de una organización se fijan en un líder o departamento específico.

En empresas centralizadas, los poderes de toma de decisiones se alojan en la oficina central mientras que las demás oficinas acatan las órdenes que emite, lo cual es equivalente a decir que la autoridad y la responsabilidad están concentrada en una sola figura.

La estructura de una empresa centralizada se distingue por su estilo jerárquico, en el cual las decisiones son tomadas por los líderes de más alto rango.

Por ello, las políticas de la empresa tienden a ser muy específicas, se procura un mayor control sobre el trabajo y solo se delegan a las demás personas tareas que no afecten los aspectos estratégicos o de toma de decisiones importantes para la organización.

Características de una empresa centralizada son:

1. Las decisiones recaen en manos de pocas personas

Las empresas centralizadas concentran la toma de decisiones en pocas manos. Todas aquellas decisiones o planes de ejecución que sean importantes tienen que estar sujetos a la aprobación de la alta dirección.

Dentro de esta estructura organizacional, cuando se toma el mando en los niveles inferiores, es porque reúnen todas las reglas en cuanto a los procedimientos y políticas de la empresa, pero se puede correr el riesgo de que las decisiones no conlleven al resultado esperado, y deban referirse nuevamente a un nivel superior.

2. Control total de la empresa

Las empresas centralizadas buscan un control completo sobre las tareas de gerencia de nivel bajo y medio. Permite mostrar una mejor coordinación e imprimir un liderazgo personal.

Si el líder es un excelente comunicador logrará distribuir el trabajo entre sus colaboradores de forma eficaz.

3. Solía aplicarse mucho más en el pasado

A pesar de ser un modelo que sigue resultando eficaz para muchas organizaciones, hoy día muchas empresas optan por descentralizar la gestión de la empresa y colocar como responsables a los líderes de cada uno de los departamentos, no en una sola persona o departamento.

Ventajas de una empresa centralizada

Entre las principales ventajas de las empresas centralizadas establecidas de forma óptima encontramos:

- Posee una cadena de mando clara

Una empresa centralizada recibe los beneficios de una cadena de mando clara y directa, en la cual cada persona dentro de la organización sabe a quién informar sus avances.

Resulta un modelo en el cual los empleados jóvenes saben a quién dirigirse cuando tienen inquietudes sobre la organización.

Una cadena de mando clara es altamente beneficiosa cuando la organización requiere ejecutar decisiones rápidamente y unificar su equipo.

De esta manera, los altos ejecutivos siguen un plan de acción para delegar autoridad a aquellos empleados que se destaquen en funciones específicas.

- Mayor enfoque

Cuando una organización considera que el enfoque centralizado es lo mejor para el alcance de sus objetivos, puede concentrarse en el cumplimiento de su visión con mayor agilidad.

Cuando el líder procura líneas claras de comunicación, puede dar a conocer su proyecto y conducir a todo el equipo hacia el logro de ese objetivo.

Por ello una empresa centralizada conduce la visión de su organización desde arriba permitiendo una implementación armoniosa entre sus diferentes visiones y estrategias.

Esto también beneficia a otras instancias de la empresa como clientes, proveedores y comunidades.

- Reducción de costos

Una organización centralizada aplica procedimientos y métodos estándar, los cuales ayudan a reducir los costos administrativos. Cuando los tomadores de decisiones están en una oficina matriz de la empresa, no hay necesidad de desplegar más departamentos y equipos a otras sucursales.

Lo mismo se ve reflejado en que la organización no necesitará invertir en costos adicionales en la contratación de especialistas en cada una de sus sucursales, sino que las decisiones de rigor se toman en la oficina central y luego se comunicarán.

Una cadena de mando efectiva reduce la multiplicación de responsabilidades que a la larga suman costos adicionales a la empresa.

- Mayor velocidad en las decisiones

Una organización centralizada toma sus decisiones entre un pequeño grupo de personas y luego las transmiten a los gerentes del nivel inferior.

El proceso de toma de decisiones se hace más eficiente cuando participan menos personas, ya que pueden discutir con mayor detalle los elementos de la reunión. En el caso que los gerentes de nivel inferior estén involucrados dentro del proceso de toma de decisiones, el mismo tomará más tiempo y podría propiciar el conflicto.

Lo mismo repercute en procesos de implementación más largos y complejos, pues algunos gerentes pueden objetar las decisiones si se ignoran sus aportes.

- Conlleva a una mejor calidad del trabajo

La ejecución de procesos estandarizados y la exhaustiva supervisión que amerita una organización centralizada, traen consigo una mejora significativa en la calidad del trabajo.

La transformación digital y el uso de equipos avanzados reducen el desperdicio potencial del trabajo manual y contribuye a crear un trabajo de calidad, pues la automatización de las tareas repetitivas aporta un mayor control y efectividad en los procesos.

Desventajas de una empresa centralizada

Por supuesto, al ser un modelo rígido también supone retos y desventajas, como:

- Liderazgo burocrático

En ocasiones, la gestión centralizada puede percibirse como una forma dictatorial de liderazgo en la cual se espera que los empleados solo entreguen resultados, pero sin voz en los aspectos estratégicos de la organización.

Bajo este enfoque, los empleados no pueden contribuir al proceso de toma de decisiones dentro de la organización y tan solo son implementadores de las decisiones que se toman en las instancias superiores, lo cual es un desperdicio de talento para la empresa.

- Liderazgo a distancia

En los modelos centralizados los ejecutivos de una organización se encuentran bajo constante presión, concentrando sus esfuerzos en la toma de decisiones y descuidando los procesos de implementación.

Cuando los ejecutivos no descentralizan los procesos de toma de decisiones, eso suma trabajo sobre sus hombros y multiplica el margen de error por exceso de responsabilidades.

- Retrasos en el trabajo

La centralización también puede derivar en retrasos en el trabajo puesto que los registros se envían hacia y desde la oficina central.

Cuando ocurren demoras en la transmisión de las órdenes los empleados serán menos productivos y siempre estarán en relación de dependencia con respecto a lo que hay que hacer.

- Pone en juego la lealtad de los empleados

Los empleados se transforman en seres leales para una organización cuando también pueden gozar de una cultura inclusiva y aportar ideas personales para el crecimiento de la empresa.

Si se sienten alentados a mostrar su creatividad y a sugerir otras maneras de realizar tareas, se sentirán más motivados y comprometidos, aspecto que el modelo centralizado restringe notablemente.

Para concluir, se puede decir que una empresa centralizada aplica una configuración en la que los poderes de la toma de decisiones se concentran en pocas manos, y en la parte superior de la estructura organizacional.

Su éxito dependerá del tipo de organización, las formas de liderar y el alcance de los objetivos de la empresa. Párr. 2-37

- **Descentralizar**

Desde el punto de vista científico de Escobar (2017): es sinónimo de ceder la potestad de tomar decisiones en la gestión de una parte de la actividad empresarial. Obviamente, esta cesión se encuadra en el marco de unas políticas, objetivos y metas empresariales, que se escalan a cada directivo y unidad organizacional.

¿Qué ocurre cuando se descentraliza una empresa?

Se sueltan las riendas de gestión en otras personas, dándoles mayor autonomía, que no es sinónimo de independencia. La alta dirección debe establecer criterios, políticas, lineamientos, que enmarquen la libertad de actuación de sus directivos. Asimismo, debe tutelar este proceso, de forma que los criterios de decisión de sus directivos asuman e ‘internalicen’ los objetivos y propósitos de la empresa.

¿Cómo impacta la descentralización y el control en los colaboradores?

La descentralización motiva y desarrolla a las personas, porque les da mayor posibilidad de poner en juego sus competencias y capacidades. Tener una mayor libertad para organizar los

recursos y las actividades es una fuente de motivación. Además de dar una mayor autonomía, desarrolla la capacidad directiva para afrontar el reto de mayores responsabilidades.

Por ello, las personas que reciben este mayor poder de decisión deben tener las competencias y la idoneidad necesarias para responder a la apertura de la alta dirección. Además, el control bien ejercido refuerza este crecimiento directivo y la visión empresarial. (Párr. 2, 6-8)

- **Formalización**

Según Universidad de Cuenca (2018): “La formalización administrativa de una organización se concibe como la acción de legalizar jurídicamente su presencia en el mercado y también como la manera en que se encuentran declarados y evidenciados sus procesos organizacionales” (Párr. 1).

6.3. Entorno organizacional

El entorno organizacional se refiere a todas aquellas condiciones laborales que se relacionan directamente con la organización, el contenido y la realización del trabajo y que tienen la capacidad de afectar positiva o negativamente el estado de salud físico, psíquico y social de los trabajadores, así como su desempeño dentro de la empresa.

“El entorno organizacional se construye con las diversas acciones y mecanismos que fomenta la empresa y de los cuales participan los trabajadores para definir el marco psicosocial en el cual deberán desempeñar sus actividades laborales” (Muñoz, 2020, Párr.2).

Estas acciones y mecanismos se engloban en los siguientes tópicos:

- **Ambiente laboral:** Conjunto de circunstancias y condiciones en las cuales los trabajadores realizan sus actividades.
- **Factores propios de la actividad:** Son aquellos factores que están directamente relacionados con el contenido del trabajo, la capacitación y la realización de las tareas.
- **Organización del tiempo de trabajo:** Es la forma en la que los jefes y trabajadores deciden cómo priorizar, coordinar y desempeñar sus tareas para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.
- **Liderazgo y relaciones en el trabajo:** Hace referencia al tipo de relación que se establece entre los jefes y los trabajadores y la interacción entre los propios trabajadores que influyen en la forma de trabajar.
- **Análisis FODA:** también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave, para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre las

bases de sus debilidades, fortalezas y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas.

La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada. (Sánchez Huerta, 2020, p. 2)

6.3.1. Características del clima organizacional

Se puede caracterizar por el contenido de dimensiones fundamentales para el buen análisis y reestructuración cuando tenga que ser necesario. Estas características se pueden clasificar de la siguiente forma, según Pacheco (2022):

- **Espacio físico:** Es el espacio donde se encuentra la infraestructura donde se ejecuta el trabajo de la empresa.
- **Estructura:** Se trata del organigrama donde se lleva a cabo la organización de todos los trabajadores de la organización con respecto a sus obligaciones y horas laborales.
- **Comunicación:** Es muy importante mantener una buena comunicación e intercambiar informaciones adecuadas para que exista un favorable desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, de no ser así, se pueden generar problemas que puedan afectar negativamente la labor de los empleados.
La comunicación proporciona buen diálogo, confianza, sugerencias productivas e intercambio de opiniones que ayudan a fomentar las relaciones cordiales y diplomáticas entre los agentes internos y externos de la organización.
- **Capacitación:** Esta es la mejor forma de estimular a los participantes de la empresa y de incentivar el desarrollo personal y empresarial.
- **Liderazgo:** Los que tienen la responsabilidad de dirigir un departamento, tienen que demostrar su responsabilidad, compromiso y sus habilidades para lograr estimular a su grupo de trabajo para que se incentiven a realizar mucho mejor su labor.
- **Motivación:** La motivación y el bienestar son parte de la cultura de una empresa, esta tiene el deber de proyectarla en su equipo de trabajo por medio de diversas estrategias ofreciendo cómodos espacios de trabajo, proporcionar bonos especiales de productividad, estimular la competitividad y respetar los días de descanso, entre otros. (Párr. 12-17)

6.3.2. Tipos de entorno

Existen principalmente dos tipos de entorno de las organizaciones de acuerdo al Instituto latinoamericano de enseñanza técnica y superior (2021):

- **El entorno general o Macro entorno:** incluye todo lo que está fuera de la organización (factores económicos, políticas, socio – culturales, tecnológicos). Es decir, todos los factores que «podrían» llegar a afectar a la organización.
- **El entorno específico o Micro entorno:** es la parte del ambiente que está directamente relacionado con el cumplimiento de las metas de la organización. Aquí incluimos a proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, agencias gubernamentales y grupos de presión pública. Los elementos del entorno específico de una organización pueden convertirse en parte del entorno general y viceversa. (Párr.3-4)

6.4. Análisis de puestos

Es un procedimiento a través del cual se determinan las funciones, responsabilidades y obligaciones de los **puestos** de trabajo, cuyo objetivo es conocer las habilidades necesarias para un buen desempeño de dicho puesto.

Análisis de puestos. “Es un procedimiento que permite obtener toda la información de un puesto para separarla y ordenarla de manera sistemática y posteriormente proceder a elaborar la descripción del puesto” (Rodas Carpizo & Arroyo Juárez, 2014, p. 248).

6.4.1. Puestos de Trabajo

Es un conjunto de labores y obligaciones que un empleado se compromete a desempeñar en la empresa; se paga una remuneración por su desempeño. Es también algo que se ofrece, la fuerza que mueve a una organización; que le otorga al empleado el derecho a exigir a la misma, un lugar específico y apropiado para efectuar su labor.

Según DeAnsorena (1997) citado por Iranzo Enguítanos (2017, p. 11) define puesto de trabajo como:

Un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización (y, en general, a su cuenta de resultados), mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo

reglas, procedimientos y metodologías—generalmente preestablecidas— dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización.

6.4.2. Descripción de puestos

Es un documento que detalla de manera precisa las actividades que deben realizarse en esa área de trabajo, especificando cada una de las obligaciones y objetivos que se deben cumplir en dicho cargo.

La descripción de puestos es la reseña del contenido de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información de acuerdo con Franklin Fincowsky: Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).

- **Relaciones de autoridad**, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría. (Franklin Fincowsky, 1998, p. 153)
- **Objetivos del puesto**

Atracción de candidatos: describir el cargo y los antecedentes necesarios con el objetivo de atraer candidatos internos o externos para el empleo.

Definición del cargo: para que la persona que desempeña el cargo tenga un punto de referencia del nivel de sus funciones y de sus responsabilidades necesarias, sobre todo al momento de la evaluación o cuando se considera una promoción.

Referencia a la administración: especialmente para que un nuevo jefe entienda el alcance y nivel de responsabilidad que se espera en el rol. (PagePersonnel, 2022, Párr.3-5)

- **Relaciones laborales**

Como expresa Molina (2020):

Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre tres elementos esenciales: por un lado, el trabajo; por otro, el salario, sueldo o capital y, finalmente, el proceso productivo. En este caso, las relaciones laborales se dan entre dos personas. Por un lado, el trabajador, que es quien aporta el trabajo. Por otro lado, el empleador, empresario, empresa, persona física o jurídica, que es quien aporta el capital y el proceso productivo.

En la actualidad, toda relación laboral se rige por un contrato de trabajo que vincula a ambas figuras. Este sirve de regulación de las condiciones de trabajo, siempre basadas en que las cláusulas del contrato sean conformes a la ley vigente.

Hoy en día, las relaciones laborales han cambiado, no solo por la entrada de la tecnología en las empresas, sino porque el mundo no deja de avanzar. Los nuevos descubrimientos, carreras y puestos de trabajo han hecho que lo que antes se conocía como la relación entre un trabajador y un empleador dé un giro más. No solo por parte del trabajador, sino también del empresario.

Tipos de relaciones laborales

Podemos distinguir diferentes tipos de relaciones laborales en función de varios aspectos, entre los que se encuentran:

El contrato de trabajo: según la forma de la contratación, entenderemos que unas relaciones laborales funcionan por contrato y otras a partir de nombramientos.

El tipo de empleador: en función del tamaño de las empresas, el trabajador se relacionará directamente con su jefe o lo hará con un responsable asignado, como en el caso de las grandes multinacionales.

El tipo de relación: lo que se define explícitamente en el contrato de trabajo, donde se determina si hablamos de una relación durante un tiempo determinado, como ocurre en un contrato temporal, o si lo hacemos de una relación de duración indeterminada, como cuando se firma un contrato indefinido.

En función de dónde se realice el trabajo: dependiendo del espacio físico donde se lleve a cabo su actividad, podemos hablar de una relación presencial o de una en remoto, cuando se trabaja desde casa mediante teletrabajo, una práctica que se ha multiplicado en los últimos tiempos debido a la crisis sanitaria global.

En función de la extensión de la jornada: algo que debe quedar claro desde el principio mediante la definición de un horario, con opciones tan habituales como la media jornada o la jornada completa. (Párr. 2-10)

- **Disponibilidad laboral**

El campo Disponibilidad de trabajo contiene la cantidad máxima de tiempo distribuida en el tiempo que un recurso de trabajo está disponible para ser programado para trabajo durante cualquier período de tiempo seleccionado. La cantidad de trabajo que se muestra, u horas por persona, se basa en el calendario de recursos y en la tabla Disponibilidad de recursos del cuadro de diálogo Información del recurso. Este campo muestra también una representación fase temporal de los cambios en la disponibilidad de unidades para diferentes períodos de tiempo. (Microsoft, 2019, Párr.2)

- **Ambiente laboral**

De acuerdo con Vargas (2021):

El Ambiente Laboral está relacionado con la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo. Dichos factores pueden ser tangibles o intangibles.

Dentro de los tangibles podemos encontrar aumentos de salario, bonos y detalles por fechas especiales. Por otra parte, está la adaptación de las oficinas para facilitar la rutina de los colaboradores, máquinas para café, sillas ergonómicas, la creación de espacios físicos para relajarse o distraerse. Con la modalidad de teletrabajo es más difícil evidenciar estos factores, pero se pueden adaptar a las necesidades de las personas en esta nueva normalidad.

Los factores intangibles tienen un peso significativo en la creación de un buen Ambiente Laboral, ya que en esta categoría se define cómo se da la relación de las personas con su trabajo, la calidad de las interacciones entre los colaboradores y cómo estos se sienten con dichos vínculos.

Dentro de estos factores podemos mencionar la confianza, la credibilidad, la honestidad, el respeto, el reconocimiento y la participación. De igual manera, la oportunidad de tener un balance óptimo entre la vida personal y laboral, la equidad en el trato, la inclusión, el orgullo, entre otros. (Párr. 4-7)

- **Riesgo laboral**

Es un suceso que puede dañar tu salud severamente a corto o largo plazo; se genera por diferentes tipos de riesgo. Los daños que se pueden generar no son solo físicos sino también mentales o psicológicos.

Se pueden generar daños derivados del trabajo irreversibles que afectan directamente la capacidad para desempeñar las labores normales de su trabajo.

Entonces ¿qué es un riesgo laboral? Es la afectación a la salud por la realización de actividades de manera incorrecta o que se generan por no tomar medidas necesarias para proteger la salud y la seguridad de los trabajadores.

Tipos de riesgo laboral

Existen muchos tipos de riesgo laboral. Todo depende del tipo de actividad que desarrolle cada trabajador; sin duda están directamente relacionados con las tareas que desempeña a diario.

La seguridad y salud en el trabajo no es un juego; conociendo los 7 tipos de riesgo laboral puedes realizar un plan de contingencia o acciones para evitar estos riesgos en cada área de tu empresa.

- **Riesgo físico**

Es todo lo que la exposición a un entorno peligroso puede ocasionar en el trabajador: trabajos muy ruidosos, poca iluminación que perjudique la vista, temperaturas muy altas y radiación.

Con el tiempo la vista se va deteriorando; si trabajas durante mucho tiempo con poca iluminación, este proceso natural se acelerará e irás perdiendo más rápido la vista, lo que es un riesgo laboral muy delicado.

- **Riesgo químico**

Directamente relacionado con todo el material tóxico que pueda manipular el trabajador, como gases tóxicos, líquidos, polvos o sólidos. Todo trabajador que manipule este tipo de sustancias está expuesto a posibles problemas de salud.

- **Riesgo biológico**

Cuando el trabajador tiene riesgo de contraer infecciones, virus o bacterias. Esto se da en personas que trabajan recogiendo basuras, en laboratorios o en entornos poco higiénicos.

- **Riesgo mecánico**

Son riesgos físicos que pueden desencadenar en lesiones, lo que es un riesgo laboral por acción mecánica, por manipular herramientas, máquinas, piezas o algunos otros materiales.

Los riesgos mecánicos pueden generar en el trabajador, esguinces, cortes, fracturas, quemaduras, aplastamientos; todo depende de la actividad que desarrolla cada trabajador.

- **Riesgo psicosocial**

Estos tipos de riesgos laborales son ocasionados cuando las actividades o el trabajo que se está desarrollando provoca en el trabajador mucho estrés, ansiedad, cansancio extremo, o cuando está sometido a mucha presión laboral.

- **Riesgo ergonómico**

En el momento en que el trabajador realiza una acción de manera repetitiva sin la protección necesaria, está expuesto a posturas forzadas, por ejemplo, cuando tiene que levantar peso por manipulación de cargas, lo que es un riesgo laboral de tipo ergonómico.

- **Riesgo ambiental**

Muchos de nosotros no sabemos qué es un riesgo laboral y cómo puede afectarnos cada tipo de riesgo, el ambiental es el único que no puedes controlar.

Son los que la naturaleza trae consigo, lluvias, inundaciones, huracanes con vientos muy fuertes, en general todas las tempestades que puedan ocurrir y que en definitiva afecten el desarrollo de las actividades del trabajador o al trabajador mismo. (Universidad Internacional de Valencia, 2022, Párr. 2-16)

- **Dedicación laboral**

Se puede definir la dedicación al trabajo como la entrega intensa a una actividad determinada, estar dispuestos a entregarse sin condición al cumplimiento del deber para con los demás o con uno mismo con atención, cortesía y servicio. Ser dedicado no significa necesariamente hacer un trabajo que es retador o difícil, simplemente significa dedicarle el tiempo. (Moreno, 2014, Párr.1)

- **Integración laboral**

Según Rojas (2022):

La integración laboral es una de las estrategias más importantes de las organizaciones para garantizar un óptimo ingreso de los nuevos colaboradores a sus puestos de trabajo.

Sin embargo, en los últimos años el también conocido onboarding, que se refiere a técnicas que facilitan la adaptación de un nuevo colaborador a su vacante laboral, ha presentado grandes dificultades por la alta rotación de personal principalmente en los jóvenes.

Para la Cepal, “la atención debería concentrarse en facilitar las primeras experiencias laborales y en atender los problemas de inserción laboral que tienen grupos específicos”.

Inicia la recopilación de información

Comencemos con el diseño del plan de integración laboral. El primer paso es realizar un compilado de información que involucra la identificación de los valores corporativos, misión, visión y estrategias de negocio que tiene la empresa.

El objetivo de esta información es transmitirla adecuadamente a los nuevos colaboradores cuando inicien su primer día. Adicionalmente, en este proceso de inserción laboral se debe tener claro el listado de funciones del cargo que cada nuevo integrante deberá asumir, junto con sus referentes internos y externos.

Este es uno de los pasos más importantes porque, desde la organización, se tienden los puentes para un entendimiento eficaz para el personal nuevo. De hecho, uno de los puntos de referencia de la integración laboral es su capacidad para captar y retener el nuevo talento en las organizaciones. (Párr.1-6)

6.4.3. Diseño de Puestos

Es un proceso que tiene la finalidad de determinar la naturaleza de un puesto de trabajo, señalando sus actividades, funciones y objetivos. Permite a la empresa tener claridad en sus actividades. A su vez, hace posible la medición de trabajo, dando un valor al cargo y es necesario especificar las actividades que realizará el individuo o quien ocupe el cargo.

“El diseño de los cargos es la manera como se proyectan y estructuran los cargos individuales y se combinan en unidades, departamentos y divisiones. Existen tres enfoques diferentes en el diseño de cargos y tareas: clásico, humano y situacional” (Chiavenato, 2004, p. 263).

- **Requisitos físicos e intelectuales**

Requisitos Intelectuales: Tiene que ver con los requisitos que el aspirante debe poseer para desempeñar el puesto de manera adecuada. (Instrucción básica, experiencia básica anterior, adaptabilidad al cargo, iniciativa etc.).

Requisitos Físicos: Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos (Capacidad visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria).

Responsabilidades implícitas: Responsabilidad que el ocupante del puesto tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones (Supervisión de personal, material, herramientas o equipo, información confidencial). (Taype Molina, 2017, Párr. 8-10)

6.4.4. Elementos de la descripción de puestos

Como expresa Iranzo Enguídanos (2017):

El formato y los puntos desarrollados en la descripción de puestos de trabajo dependerán de la tipología de puestos objeto de estudio. A continuación, se presentan los puntos y aspectos comunes que suelen aparecer en dichos documentos de descripción:

1. Identificación del puesto de trabajo
 - 1.1. Área/unidad
 - 1.2. Puesto descrito
2. Misión
3. Dimensiones
4. Naturaleza y alcance del Puesto de Trabajo
 - 4.1. Organigrama
 - 4.2. Entorno
 - 4.3. Funciones y actividades
 - 4.4. Relaciones internas y externas
 - 4.5. Naturaleza y alcance de los problemas
 - 4.6. Naturaleza y alcance de la responsabilidad
5. Conocimientos y experiencia
6. Otros aspectos

A continuación, se describe cada uno de los elementos de la descripción de puestos:

1. Identificación del puesto de trabajo

El objetivo de este punto es identificar el puesto de trabajo y el área de la organización en el que se encuentra ubicado. Su contenido, no pretende explicar en cuatro palabras las funciones desarrolladas por el titular, ya que para ello están precisamente el resto de los apartados. La información contenida es la siguiente:

1.1. Área/Unidad

Denominación del área organizativa en la que se sitúa el puesto a analizar. Puede ser según la denominación corriente en cada organización, una División, Departamento, Dirección, Centro de Trabajo, Servicio, Sección o varios de ellos.

1.2. Puesto descrito

Denominación del puesto o cargo ocupado por el titular, o nombre con el que se conoce ese puesto en la organización de forma más o menos formalizada. No es la categoría del puesto.

2. Misión

En este punto debe expresarse en un párrafo corto (4 o 5 líneas), cuál es la razón de ser del puesto, es decir, para qué existe este puesto dentro de la organización. Salvo excepciones muy raras, cada puesto de trabajo tendrá una sola misión y, por tanto, de su lectura no deben derivarse directamente todas las funciones y responsabilidades asumidas por el titular, que ya se explican y desarrollan en el resto de los capítulos. La misión se recoge en una frase/párrafo, sin puntos a parte, que tiene cuatro partes:

Ilustración 1. Misión del puesto.

CUADRO 2: Misión del puesto

Qué	Sobre qué	De acuerdo a qué	Para qué
ACCIÓN	FUNCIÓN	MARCO O GUÍA	RESULTADO

3. Dimensiones

El objeto de este elemento es recoger aquellas dimensiones económicas o de otro tipo que puedan ser explicativas del ámbito de actuación del titular.

En cuanto a las dimensiones económicas debe constar sin un excesivo grado de desglose el concepto al que se refieren, el año al que hacen referencia y la cuantía expresada en euros/año. En cuanto a las dimensiones no económicas se refieren básicamente al número de personas dependientes (subordinadas) jerárquicamente del titular. Pueden, sin embargo, incluirse otras dimensiones no económicas necesarias para entender el puesto, a criterio del analista (personal con dependencia funcional del titular, personal subcontratado, número de proveedores o clientes, etc.).

4. Naturaleza y alcance del puesto de trabajo

Este punto se desarrolla a través de los apartados siguientes:

1.1. Organigrama

Se trata de elaborar un organigrama a tres niveles en que, partiendo del puesto de trabajo del titular, recoja el puesto superior inmediato, otros puestos que dependen o reportan jerárquicamente al mismo superior inmediato (aunque sean puestos de nivel diferente) y puestos de trabajo que dependen directamente del titular.

1.2. Entorno

En este apartado, y sólo para puestos de alta dirección, se suele recoger el entorno del puesto. No es más que una explicación narrativa del ámbito de actuación del puesto, es decir, de su entorno de actuación interno y externo. No se trata de explicar “¿qué” hace el puesto sino

“dónde” lo hace. Ejemplo: Cuál es la actividad de la compañía Gama de productos Si fábrica o sólo distribuye los productos A quién vende: clientes/mercados Características de la estructura comercial propia (vendedores, agentes, representantes, etc.)

1.3. Funciones y actividades principales

Se trata de describir las áreas básicas de responsabilidad del puesto, resumiéndolas en términos de los resultados permanentes que se esperan que el puesto alcance en cada una de ellas. Un puesto de trabajo se suele desarrollar normalmente entre cinco y diez responsabilidades básicas o finalidades. La relación de las finalidades debe seguir un formato de frase similar al de la misión, aunque sin guía, empezando siempre por verbos de acción en infinitivo y dejando claro el resultado parcial que debe conseguirse. Una vez definidas las finalidades básicas, se pasará a desarrollar cada una de ellas, a través de las actividades. Para puestos operativos y administrativos, la finalidad del puesto será única y coincidirá con la misión, por lo que se identificarán únicamente actividades. Ejemplo: Finalidad: Coordinar la compra de materias primas para asegurar la continuidad del suministro al mínimo coste.

1.4. Relaciones internas y externas con otros puestos y/o grupos de empresas:

En este apartado se describen las relaciones con otros puestos de la organización, excluyendo al superior y a los subordinados. Se explicarán las relaciones más importantes y/o necesarias para el desarrollo del puesto, especificando puesto, motivo y frecuencia estimada. Relaciones principales con otras organizaciones: Se describen las relaciones externas más importantes y/o necesarias para el desarrollo del puesto, especificando organización, puesto, motivo y frecuencia estimada.

1.5. Naturaleza y alcance de los problemas

En este apartado deben reflejarse los 3 o 4 problemas más complejos que el puesto debe afrontar o resolver en el desarrollo de su trabajo. Pueden ser problemas técnicos, gerenciales, o derivados de la interacción humana. En la medida de lo posible deben reflejarse situaciones y no juicios de valor ni quejas personales.

1.6. Naturaleza y alcance de la responsabilidad

Debe tratar de concretarse cuál es el grado de autonomía (práctica, no teórica) que tiene el titular, mediante la exposición – a modo de ejemplo- de decisiones más significativas que el puesto toma de forma autónoma, sin consultar (aunque luego informe o comunique las decisiones tomadas), y propuestas más importantes en que el titular deba actuar o deba consultar.

2. Conocimientos y experiencia

Se reflejarán las características requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto (titulación, conocimiento, experiencia...). Debe evitarse reflejar aquellas características que posee el titular pero que no son necesarias para el adecuado desempeño del puesto.

3. Otros aspectos

Se reseñará cualquier información importante sobre el puesto de trabajo que no ha sido recogida en ningún otro apartado. Para puestos operativos de fábrica suelen reflejarse aspectos como: peligrosidad, condiciones ambientales, esfuerzo físico, turnicidad, nocturnidad, disponibilidad, etc.

Procesos operativos de la descripción de puestos

El éxito de un proceso de descripción de puestos de trabajo dependerá en gran medida de la planificación del mismo y de la correcta definición de quién, cuándo, cómo, dónde y para qué llevar a cabo el análisis y descripción. Se detallan a continuación los principales aspectos a tener en cuenta en un proceso de estas características.

- Definición de los objetivos del proceso

Clasificar qué es lo que se persigue con la elaboración de las descripciones de puestos de trabajo, y vincular todas y cada una de las fases del proyecto a la consecución del objetivo final.

La descripción de puestos de trabajo no tiene un fin en sí mismo, salvo ser utilizada como documentación informativa para comprender una organización desde el conocimiento de las funciones de cada uno de los espacios organizativos mínimos de la empresa (puestos de trabajo).

Se trata más de una herramienta base para la gestión de la organización y de los recursos humanos de la misma.

A continuación, se ofrecen las principales aplicaciones de la descripción de puestos de trabajo:

- Aplicaciones en retribución

Como base de información y conocimiento de los puestos de una organización para la valoración de puestos de trabajo, en la medida en que adaptemos los puntos a desarrollar en la descripción a los elementos del sistema de valoración que se pretende utilizar.

- Aplicaciones en organización

Como instrumento de análisis organizativo, permite identificar el equilibrio funcional de la estructura, identificar vacíos o solapes funcionales, e identificar el grado de desarrollo de las funciones.

Como instrumento de delimitación de funciones, permite clarificar y delimitar la asunción de responsabilidades entre superior y subordinado, y verificar la congruencia entre medios aportados a un puesto y las funciones y responsabilidades que le son encomendadas.

Como instrumento de clarificación de roles permite comprender la organización y comunicarla al personal, así como desarrollar el Manual de Funciones de la empresa.

Como instrumento de diseño de puestos, a la hora de definir nuevos puestos, y delimitar las responsabilidades entre puestos paralelos.

La Valoración del puesto de trabajo

Hace referencia a la clasificación u ordenación de los puestos de trabajo de una organización de acuerdo con un sistema previamente establecido. La valoración de puestos de trabajo es un proceso de gestión de Recursos Humanos, por el que utilizando una metodología de valoración determinada, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo.

Según la organización Internacional del Trabajo (OIT) ‘...la evaluación de las tareas puede definirse sencillamente como el procedimiento que trata de precisar y de comparar lo que el

desempeño, en condiciones normales de determinadas funciones, exige de los trabajadores normales, sin tomar en consideración la capacidad individual de los mismos, ni su rendimiento.” Los objetivos que persigue la valoración de puestos de enmarcan principalmente en el ámbito de clasificación profesional y retributivo, pero también en la mayoría de los procesos de gestión de recursos humanos y organización.

Según Lanham (1962), los principales objetivos genéricos de la valoración de puestos de trabajo son los siguientes:

- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de la compañía.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- Permitir a la administración medir y controlar con precisión sus costes de personal.
- Servir de base para la negociación con el comité de empresa y los sindicatos.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- Crear principios claros y técnicos imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios.
- Servir de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación de personal.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que, a su vez, contribuye a la simplificación del trabajo y a la eliminación de operaciones duplicadas.
- Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así, la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresas y empleado. (pp. 16-20)

6.5. Manuales administrativos

Son aquellas instrucciones o direcciones que registran información de forma ordenada y sistematizada de las actividades que se deben realizar, para mejorar la eficiencia de dichas tareas en la organización.

Según Herrera (2018) citado por Leocadio Estrada (2020):

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (p. 6)

6.5.1. Objetivos de los manuales administrativos

De acuerdo con Díaz Castillo:

El objetivo fundamental de un manual es establecer las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de las metas u objetivos, para los cuales fue diseñado, y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar, tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.

Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una organización son diversos, para los autores Benjamín y Franklin (2009), mencionan los siguientes:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Coadyuvar la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
5. Agilizar el estudio de la organización.
6. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
7. Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
8. Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
9. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
10. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
11. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
12. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que Interactúa la organización. (Díaz Castillo, 2020, pp. 23-24)

6.5.2. Utilidad del manual.

Como en todo proceso, los manuales administrativos reflejan gran importancia para cualquier organización que desee tener un control en sus actividades, sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia, por lo que es importante describir sus ventajas y tomar en cuenta cuales sus desventajas.

Ventajas

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

Desventajas.

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma son notorias.
- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez. Benjamín y Franklin (2009) citado por Díaz Castillo (2020, pp. 24-25)

6.5.3. Clasificación de manuales administrativos

❖ Por su contenido

Rodríguez (2012) citado por Díaz Castillo (2020, p. 25): plantea que la clasificación de los manuales puede resumirse por su contenido y por sus funciones específicas.

- **Manual de historia.** Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado, contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- **Manual de organización.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

- **Manual de políticas.** Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:
 1. Agilizar el proceso de toma de decisiones.
 2. Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
 3. Servir de base para una constante y efectiva revisión.
 4. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras.
- **Manual de procedimientos.** Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- **Manual de contenido múltiple.** Cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, que se deben separar en secciones.

❖ **Por función específica.**

Franklin (2009) citado por Díaz Castillo:

Establece que “estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización”; por convención, incluyen la descripción de puestos. Con base en esta forma de clasificación, se pueden elaborar manuales según las funciones operacionales.

A continuación, se mencionan las características de estos tipos de manuales.

1. Manual de producción: su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación.
2. Manual de compras: su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores.
3. Manual de ventas: su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
4. Manual de finanzas: su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.
5. Manual de contabilidad: su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.

6. Manual de crédito y cobranza: se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
7. Manual de personal: su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.
8. Manual técnico: contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada.
9. Manual de adiestramiento o instructivo: su objetivo es explicar los procesos, labores y rutinas de un puesto en particular.
10. Manual de funciones: es un documento que contiene las especificaciones de las tareas inherentes de cada una de las unidades administrativas, que forman parte de la estructura orgánica necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. (Díaz Castillo, 2020, pp. 25-27)

6.5.4. Elementos estructurales para implementar manuales administrativos

Franklin (2009) citado por Díaz Castillo (2020):

Orienta que “para seleccionar un método para implementar los manuales administrativos estos métodos están relacionados con elementos de estructura”. Como los que se describen a continuación:

1. Tipo de manual
2. Cobertura
3. Naturaleza jurídica y tamaño de la organización
4. Recursos asignados
5. Personal de apoyo
6. Cultura organizacional
7. Entorno

Fases para la elaboración de manuales

Para Martínez y Álvarez (2009), plantea que, para la planificación del proceso de elaboración de un manual, es necesario hacer una clasificación por cada fase y describir cada una de las actividades que se lleva a cabo para la conformación y culminación de esta valiosa herramienta administrativa, clasificándolo de esta manera:

Levantamiento de información

1. Definir la información requerida e instrumentos a utilizar para el levantamiento de información (cuestionarios, entrevistas, entre otros)
2. Concertar cita con usuario
3. Recopilar documentos e información.

Análisis, redacción y transcripción

1. Estudio y organización de la información.
2. Análisis, redacción y transcripción de la información.
3. Conformación del Manual e impresión preliminar.

Remisión y revisión por usuario

1. Elaborar memorándum de remisión y tramitar firma del director de telemática.
2. Remitir manual preliminar al usuario para su revisión.

Modificaciones e impresión

1. Realizar modificaciones emitidas por el usuario.
2. Imprimir y enviar al usuario para su conformación definitiva. (Díaz Castillo, 2020, pp. 27-28)

6.6. Manual de organización y funciones (MOF)

Franklin (2009) citado por Díaz Castillo (2020), define el manual de organización y funciones “como un documento normativo donde se describe las funciones, objetivos, características, los requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización, así también un conocimiento integral de este, permitiendo un mejor desarrollo del ente en la sociedad”.

Objetivo del manual de organización y funciones

1. Describir las funciones principales de cada dependencia u órgano delimitando la amplitud, naturaleza y campo de acción de la misma.
2. Determinar los cargos dentro de la estructura orgánica y las funciones que le competen.
3. Precisar las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de la dependencia.
4. Describir los procedimientos administrativos racionalizados.

5. Proporciona información a los trabajadores sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.
6. Facilitar el proceso de inclusión al personal nuevo, su adiestramiento y orientación del cargo al cual ha sido asignado. (Díaz Castillo, 2020, pp. 28-29)

Importancia del manual de organización y funciones (Ríos, 2019) citado por Díaz Castillo (2020) define:

- Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.
- Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

Limitaciones

- No es la solución a todos los problemas administrativos, si bien constituyen un instrumento que puede propiciarla.
- Si no se actualiza permanentemente, pierde vigencia.
- Su costo de confección y revisión puede ser oneroso.
- Los aspectos informales de la organización no se hallan contenidos en él.

Utilidades

Dentro de las principales utilidades que presenta el (MOF) tenemos las siguientes:

- Determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia.
- Proporciona información a los funcionarios y servidores públicos sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización, así como sobre las interrelaciones formales que corresponda.
- Ayuda a institucionalizar la Simplificación Administrativa proporcionando información sobre las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de los procedimientos.
- Facilita el proceso de inducción de personal nuevo y el de adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiéndoles conocer con claridad sus funciones y responsabilidades del cargo a que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

6.6.1. Estructura del manual de organización y funciones

1. Introducción.
2. Manual de organización.
3. Elementos que integran el manual de organización.
 - a. Introducción.
 - b. Objetivo del manual.
 - c. Marco jurídico.
 - d. Misión y visión.
 - e. Estructura orgánica.
 - f. Organigrama.
 - g. Objetivo y funciones.
 - h. Fichas ocupacionales
 - i. Glosario de Proceso general para el dictamen del manual de organización.
4. Implantación.

- **Formulación**

Generalmente comprende las siguientes etapas:

- **Planteamiento:** en esta fase se determinará lo siguiente:

1. Propósitos del manual
2. Usuarios del manual
3. Designación del personal responsable de su elaboración
4. Actividades a desarrollar.
5. Cronograma de trabajo
6. Recursos materiales necesarios.
7. Establecer el método a utilizarse en la recolección de datos y análisis de la misma.
8. Recopilación de la información

Se recopila información, de acuerdo al método fijado en la fase del planeamiento. Puede ser la investigación documental de archivos; entrevistas a los empleados y jefes para obtener datos de las actividades y operaciones en que intervienen; la observación directa.

Es recomendable emplear el método mixto, o sea el uso de la encuesta con cuestionarios y en los casos especiales o dudosos la entrevista.

- **Estudio y análisis**

Se procederá al estudio exhaustivo de la información obtenida para establecer si se encuentra ambigüedades, contradicciones o duplicidad al describir tanto las funciones generales como específicos. Este estudio puede enfocarse en dos formas:

a. De lo específico a lo general, o sea partiendo del análisis desde el cargo como célula básica del órgano, hasta llegar a establecer las funciones generales que posibiliten el logro del objetivo.

b. De lo general a lo específico, es decir iniciando el análisis del objetivo de la dependencia e ir desagregando en funciones generales, funciones específicas de cada una de las unidades estructurales, luego las actividades hasta llegar a las tareas cuyo conjunto constituye el cargo.

- **Redacción del manual de organización y funciones**

Una vez analizada la información y delimitados los campos de acción de las unidades orgánicas que integran la dependencia, se procederá a la redacción del manual, de acuerdo al esquema.

Se recomienda utilizar el lenguaje claro, sencillo, concreto y breve. Al describir las funciones, se deberán emplear el infinitivo de los verbos al iniciar cada párrafo. Ej. Revisar, redactar, supervisar, formular, etc.

- **Revisión y aprobación**

Elaborado ya el manual es presentado a la autoridad superior de la dependencia descrita para que haga las correcciones necesarias, lo revise y otorgue el visado al documento.

- **Presentación e impresión**

El manual aprobado se hace imprimir:

a. Se recomienda se haga en hojas sueltas, que permita hacer modificaciones parciales sin alterar todo el documento.

b. En hojas de tamaño A-4 según norma.

- c. Guardarlos fólderes que permita su fácil manejo o intercambio.
- d. Utilizar clave para la numeración, que evite trastornos mayores en la sustitución.
- e. No usar letra muy pequeña ni muy grande.

Difusión y actualización

El manual aprobado e impreso debe repartirse entre el personal de la dependencia, y el personal directivo de las oficinas con quienes debe coordinarse. Periódicamente se procederá a estudiar y verificar si el documento ha cumplido con el objetivo; qué puntos hay que mejorar o sustituirlos por otros. (Díaz Castillo, 2020, pp. 29-32)

7. SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

- Un análisis adecuado del proceso organizacional en el hotel H & R Ranch Resort en la ciudad de Estelí, permitirá mejoras organizacionales tales como la definición de su estructura organizativa y estandarización de las funciones.

8. MATRIZ DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de análisis	Fuente de información	Técnica de recolección de la información
¿Cómo es el proceso organizacional del hotel, según su estructura organizativa?	Diagnosticar la situación actual del proceso organizacional del hotel H&R Ranch Resort, según la estructura organizativa	Proceso Organizacional	Se refiere a las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre la manera como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones y otros procesos influyen en el ambiente de trabajo y en los resultados finales de la gestión organizacional (Smith Cayama, 2006).	Proceso organizacional Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión ▪ Visión ▪ Valores ▪ División del trabajo ▪ Comunicación organizacional ▪ Autoridad lineal ▪ Especialización del trabajo ▪ Departamentalización. ▪ Cadena de mando. ▪ Tramo de control. ▪ Centralización y descentralización. ▪ Formalización 	Primaria Gerente y colaboradores Secundaria Documentos del hotel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas semi estructuradas ▪ Revisión documental
¿Cómo se encuentran estandarizados los puestos en el hotel H & R Ranch Resort?	Elaborar un análisis de los puestos, para el correcto diseño de los cargos en la organización	Análisis de puesto	“Es un procedimiento que permite obtener toda la información de un puesto para separarla y	Puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de puestos ▪ Objetivos del puesto ▪ Descripción de tareas ▪ Relaciones 	Primaria Gerente y empleados del hotel	Entrevistas semi estructuradas

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de análisis	Fuente de información	Técnica de recolección de la información
	en el Hotel H & R Ranch Resort.		ordenarla de manera sistemática y posteriormente proceder a elaborar la descripción del puesto” (Rodas Carpizo & Arroyo Juárez, 2014, p. 248).		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad ▪ Ambiente ▪ Riesgos ▪ Dedicación ▪ Integración ▪ Diseño de puestos ▪ Requisitos físicos e intelectuales para ocupar el puesto ▪ Responsabilidades implícitas <p>Elementos de la descripción de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación del puesto de trabajo - Área/Unidad - Puesto descrito - Misión del puesto - Dimensiones ▪ Naturaleza y alcance del puesto de trabajo - Organigrama - Entorno - Funciones y actividades 		

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de análisis	Fuente de información	Técnica de recolección de la información
					<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones internas y externas - Naturaleza y alcance de los problemas - Naturaleza y alcance de la responsabilidad - Conocimientos y experiencia - Otros aspectos Procesos operativos de la descripción de puestos - Definición de los objetivos del proceso - Valoración del puesto de trabajo 		
¿Qué tipo de manual contribuiría a la mejora organizacional del hotel H & R Ranch Resort?	Proponer un manual de organización y funciones, que contribuya a la mejora organizacional del hotel H & R Ranch Resort.	Manuales administrativos	Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de	Manual de organización y funciones	Estructura de Manual de organización y Funciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introducción ▪ Objetivo del manual ▪ Marco Jurídico ▪ Misión y visión ▪ Estructura orgánica ▪ Organigrama 	Secundaria Revisión documental. Primaria Gerente y empleados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación documental ▪ Entrevistas semi estructuradas

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Ejes de análisis	Fuente de información	Técnica de recolección de la información
			<p>una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las indicaciones y lineamientos necesarios para que se desempeñen mejor sus tareas. Según Herrera (2018) citado por (Leocadio Estrada, 2020).</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo y funciones ▪ Fichas ocupacionales ▪ Glosario proceso general para el dictamen del manual de organización. 		

9. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico define los lineamientos para el análisis de la información en este caso del funcionamiento del proceso organizacional y los diferentes aspectos relacionados con la estructura, entorno de la organización, para la elaboración de un diseño de manual de funciones y procedimientos que conlleva a la mejora organizativa.

9.1. Tipo de investigación

Según la función o propósito es aplicada, porque se realiza un diagnóstico de la situación actual del proceso organizacional para elaborar un análisis de los puestos y estandarizar correctamente los cargos en el hotel H&R Ranch Resort del municipio de Estelí, en relación a la propuesta de un manual de organización y funciones.

De acuerdo con Osorio Valencia (2007): “La característica básica de la investigación aplicada es que pone el acento en resolver problemas y en el campo de la administración ésta es una búsqueda para llevar información confiable a la solución de problemas” (párr.5 p.34).

En esta investigación el énfasis de estudio es detallar exhaustivamente los objetos de investigación y se centra en obtener un conocimiento preciso del mismo.

Por su nivel de profundidad es de tipo descriptivo, porque describe el proceso organizacional y el análisis de los puestos, en donde se puede analizar, registrar, describir e interpretar la situación actual en la que se encuentra el hotel H&R Ranch, mostrando la información precisa.

Según Namakforoosh, (2005): “es una forma de estudio para saber quién, donde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas” (p.91).

Por la naturaleza de los datos y la información la presente investigación es de tipo cualitativa, porque permite realizar un análisis del proceso organizacional, reúne información a través de la descripción de su estructura y entorno en donde estudiamos ambiente laboral, espacio físico etc. al igual que el estudio de descripción de puestos y otros factores que nos ayudan a la

estandarización de los procesos para un correcto diseño de manual de funciones y procedimientos.

Según el enfoque la Investigación es cualitativa que utilizará un procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista-construcción-comprobación teórica desde una perspectiva holística, pues se trata de comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno. La perspectiva cualitativa de la investigación intenta acercarse a la realidad social a partir de la utilización de datos no cuantitativos. (Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2014, p. 5)

De acuerdo al período temporal en que se realiza, el alcance de este estudio es transversal debido a que se abordó en un único momento ya que ocurre en un tiempo determinado a corto plazo, teniendo presente el segundo semestre del año 2022.

Según Malhotra (2004): “El diseño transversal incluye la recolección de información de una muestra dada de elementos de población una sola vez” (p.80).

Se aborda el análisis del proceso organizacional en el corriente año 2022, a través del cual se obtendrán los factores más importantes para tomar en cuenta al realizar el diseño del manual.

9.2. Área de estudio

- Área de conocimiento: ciencias económicas y administrativas
- Línea de investigación: CEC-1: Desarrollo socio productivo, emprendimiento y bienestar
- Sub línea: CEC-1.2: Desarrollo económico local, regional y nacional.
- Área geográfica: Hotel H & R Ranch Resort, ubicado salida sur-oeste de la ciudad de Estelí, carretera al sauce San Roque 3km al oeste, municipio de Estelí.

9.3. Población y muestra / Sujetos participantes

El universo total de estudio de la investigación son todos los miembros o colaboradores del hotel del segundo semestre del año 2022, cuentan con un total de 8 trabajadores. Este se convierte en la misma población de estudio y no es necesaria la muestra puesto que es de fácil disponibilidad de los elementos a estudiar.

Según Rodríguez Moguel (2005) : “población es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos” (p.79).

En general se entiende por muestreo estadístico a todo procedimiento de selección de individuos procedentes de una población objetivo, que asegure a todo individuo componente de dicha población, una probabilidad conocida, de ser seleccionado; esto es, de formar parte de la muestra que será sometida a estudio. (Rodríguez Moguel, 2005, p. 82)

9.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Las técnicas a utilizar fueron las siguientes:

- Guía de entrevista dirigida al gerente propietario, a fin de conocer el proceso organizacional, análisis de puestos del hotel para la correcta estandarización de los cargos en la propuesta del manual de organización y funciones. (ver anexo n°1)
- Guía de entrevista dirigida a los colaboradores del hotel, para conocer las funciones y actividades que desempeñan en el hotel que permitió identificar cada uno de los puestos de trabajo y cómo se encuentran definidos jerárquicamente en el hotel. (ver anexo n°2)
- Revisión de documentos se logró identificar la documentación de constitución y demás permisos de operación requeridos por la ley como negocio.

La entrevista

Entrevista semi estructurada: es una definición hecha por el investigador, que prepara previamente una serie de temas y preguntas orientadoras para hacerle al entrevistado. A diferencia de la estructurada, que respeta una a una las preguntas estipuladas, en este caso el temario solo es orientativo.

El entrevistador tiene que atenerse a los temas previstos, pero puede ir formulando preguntas en función de la respuesta del entrevistado. De esta manera, el flujo conversacional es mejor y la entrevista se torna más dinámica.

Además, el investigador puede hacer uso de su creatividad en base al acercamiento que se vaya generando con el individuo a quien entrevista. En otras palabras, el entrevistador conoce los temas que sí o sí debe abordar, pero tiene cierta libertad en la formulación de preguntas. (Tesis y masters, 2021, Párr. 5-7)

Revisión documental:

Según Hurtado (2008) citado por Núñez Mera & Villamil Melo (2017) “Es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema establecido, vinculando esta relaciones, posturas o etapas, en donde se observe” (Párr.3).

9.5. Etapas de la investigación

Etapa 1: Investigación Documental

La primera etapa se realizó, el 19 de abril del año 2022, se recopiló información de libros de tesis de la biblioteca Urania Zelaya FAREM-ESTELÍ y algunos sitios web de credibilidad. Esta etapa estuvo enfocada en elaborar tema de investigación, antecedentes planteamiento del problema, objetivos, marco teórico, supuestos y de recopilar información sobre el sector hotelero en Estelí.

Etapa 2: Diseño de instrumentos

La segunda etapa fue la metodología, donde se elaboraron los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos o información necesaria en base a las variables definidas en los supuestos de investigación y objetivos específicos. Se utilizarán dos tipos de instrumentos: 1) Entrevistas a Gerente propietario, y trabajadores cuestionario de preguntas (ver anexo N°1 y 2); 2) Revisión documental.

Etapa 3: Trabajo de campo

La tercera etapa que es el trabajo de campo, se realizó en la empresa hotel H & R Ranch Resort, en donde se llevó a cabo todo el proceso para el estudio del análisis organizacional utilizando todos los instrumentos de recolección de datos mencionados anteriormente, para la propuesta de mejora organizacional con el diseño de un manual de procedimientos y funciones.

Etapa 4: Análisis y elaboración del informe final

En esta etapa se procedió al análisis de toda la información recolectada, se elaboró un informe detallado del proceso organizacional, evaluando la situación del hotel, se estandarizaron los puestos de trabajo y se procederá al diseño del manual de funciones y procedimientos de acuerdo al orden cronológico del mismo.

Todas estas etapas se elaboraron en base al cronograma. Ver anexo n° 3

10. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente acápite, se muestra el desarrollo y análisis de los resultados obtenidos de la investigación producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, a partir de entrevista aplicada a los colaboradores y gerente del Hotel. Posteriormente se da una breve descripción del contenido en estudio.

Hotel H & R Ranch Resort es un hotel ubicado carretera al sauce, a 10kms al sur oeste de la ciudad de Estelí, en la comunidad El Bolsón iniciando operaciones en el mes de marzo del año 2022, es un hotel pequeño que cuenta con 4 cabañas, las cuales 3 de ellas es para parejas y 1 es familiar, también posee una pequeña sala de estar y un área para restaurante, cuenta con un clima agradable y está rodeado de hermosas vistas en la cual se puede observar el cerro el tular entre otros lugares; en donde laboran 8 personas, las cuales ejercen funciones administrativas y de mantenimiento.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada objetivo del tema en estudio:

10.1 Diagnóstico de la situación actual del proceso organizacional del hotel H & R Ranch Resort, según la estructura organizativa.

En este inciso se identificaron las actividades específicas que se desarrollan en el hotel H & R Ranch Resort y la manera de cómo están estructuradas dichas tareas.

❖ Proceso Organizacional

Es el conjunto de pasos o actividades que se realizan al interno de una empresa y que deben organizarse de manera ordenada para el uso adecuado de sus recursos tanto materiales como humanos.

La misión es la labor que toda empresa o negocio debe poseer, debido a que es su razón de ser y el objetivo principal por el cual sirve a sus clientes.

Los colaboradores del hotel, comentan sobre la misión:

“Darle una buena atención al cliente para que así mismo ellos continúen llegando al hotel y el 100% de atención de calidad” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“La Misión de este hotel es crear un lugar de recreación familiar alejado del bullicio de la ciudad, que cuenta con clima agradable y hermosas vistas panorámicas” comentó C.B. Espinoza (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

El gerente propietario define misión:

“La misión es como mencionaba anteriormente ser el mejor centro turístico con toda clase de actividades para la familia” comentó T. Reed (Comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

“La misión de la empresa trata de resumir, la razón de existir de la empresa, para ello requiere que se analice de una forma muy concreta porqué y para qué debe ejercer la empresa su actividad o sus actividades” (Muñiz González, 2003, p. 52).

Los resultados indican que en el hotel H& R Ranch algunos de sus trabajadores conocen la misión interpretada bajo sus propias palabras, según datos de la entrevista, pero no está plasmada de manera oficial en el negocio en donde sus empleados puedan conocer de manera clara cuál es en realidad. La Importancia de contar con la misión, es dársela a conocer a los trabajadores y tenerla visible en el local. El hotel no cuenta con una misión por eso hemos realizado una propuesta.

A continuación, se propone misión:

Ser una empresa líder en brindar servicios turísticos que promueven el disfrute de las bellezas naturales características de la zona rural de Estelí, con un alto grado de compromiso ante la entrega de la promesa de valor y la generación de impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

La Visión en cambio son todas aquellas aspiraciones que tenemos o nos proponemos a futuro con objetivos bien definidos sobre lo que queremos lograr en cada cierto tiempo y la manera de cómo cumpliremos todas esas metas propuestas.

El gerente propietario define como visión lo siguiente:

“Visualizo para ser uno de los mejores o el mejor área de turismo en el norte de Nicaragua, tenemos mucho por echar andar por hacer, pero ya otras personas de otras áreas como Managua y otras partes de Nicaragua han escuchado acerca de esto,

especialmente que ahora nuestra carretera en la que están trabajando actualmente y completarán en los próximos años y esto atraerá mucho tráfico de León, Chinandega y otras áreas en lo cual pasarán por nuestra propiedad, como todos los que estamos en este negocio la ubicación es la llave y nosotros estamos en una buena ubicación.

El Objetivo a largo plazo como mencionaba es ser el mejor centro turístico del norte, y a largo tiempo tienes que programar cuánto tiempo te tomará escalar de un nivel a otro, por el momento tenemos cuatro ranchos y restaurante y eso es como el primer nivel, objetivo a mediano plazo probablemente necesitaremos unos cuantos más ranchos, tal vez una piscina solamente para los clientes de los ranchos, no para el público, otro restaurante cerca de la carretera ese sería el siguiente nivel y luego vamos de ahí.

El tercer nivel después de que eso sea completado es para las personas que viven en el área para que puedan tener no sólo un bonito sino buen tamaño de lote y puedan disfrutar de la belleza de esta área la cual posee un grandioso clima, vistas, tendremos buena carretera y tendremos otros negocios cerca que los residentes de la zona requerirán” comentó T. Reed (Comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

La visión de una empresa tiene que ver con el futuro. ¿A dónde quieres llegar? ¿Cuáles son los objetivos permanentes de la organización?

Se podría decir que la visión de una compañía es como un faro, una guía que representa el foco donde se invierten todos los esfuerzos y recursos.

En general, los responsables por la dinámica para crear la misión y la visión de una empresa son sus fundadores; aquellas personas que visionaron un rumbo y saben a dónde quieren llegar. (da Silva, 2022) (Párr.9-11)

Los resultados nos muestran que en el Hotel H & R Ranch el gerente propietario tiene claro la visión del negocio, pero sus trabajadores la desconocen, pues ninguno sabe el objetivo de la misma debido a que no está reflejada en ningún lugar ni documento para dársela a conocer a sus colaboradores, es por eso que es importante contar con una visión en un lugar visible, para ellos para que conozcan los objetivos que tiene el hotel en tiempos futuros.

Propuesta de Visión:

Ser la primera opción en el sector turístico rural de la región del norte, mediante la oferta de servicios con un alto nivel de calidad; que nos convierta en la mejor elección para disfrutar en familia o amigos en un entorno de paz y tranquilidad en donde nuestros clientes puedan desconectarse de la vida cotidiana y tener contacto directo con la naturaleza.

Valores de una empresa son los principios éticos y profesionales que posee una organización los cuales sirven de guía para sus trabajadores dentro de la organización y se rijan bajo las condiciones de los mismos.

Los Valores del hotel H & R Ranch según lo comentado por el gerente:

“De acuerdo a lo que practicamos a diario podríamos decir que los valores en el hotel son la empatía, tolerancia, respeto hacia los trabajadores por parte de mi persona y entre ellos, responsabilidad” (T. Reed, Comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Colaborador del Hotel H & R Ranch comenta sobre los valores lo siguiente:

“En el hotel no existe un documento que muestre a los trabajadores los valores del negocio, solamente los que se aplican a conciencia de cada persona que labora aquí”, comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Según Lisboa (2019): “Los valores de una empresa son los propósitos que orientan las actitudes de sus colaboradores y los mantienen vinculados a objetivos comunes. Además, estos valores son la máxima expresión de la misión y visión de una empresa” (Párr.1).

Los resultados señalan que en el hotel H & R Ranch no tienen estipulados de manera formal los valores éticos que toda empresa debe poseer y hacérselos conocer a sus colaboradores, solamente los que comentó el gerente y un colaborador pero es algo que está puesto en práctica por las tareas del día a día a su punto de vista y conciencia de los empleados, pero los trabajadores desconocen porque no están plasmados visiblemente para ellos y son de suma importancia, porque es una guía en la cual ellos se rigen al ejercer sus funciones en el hotel.

Propuesta de valores empresariales para el hotel H & R Ranch Resort:

- Puntualidad: El tiempo es dinero y la gente cada vez valora más el suyo.
- Responsabilidad: Cumplir con nuestras obligaciones y asumir las consecuencias de las decisiones tomadas.
- Lealtad: Si nos mostramos leales, fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.

- Honestidad: Es considerado el valor más importante, proporciona coherencia en el comportamiento y genera confianza en los clientes y prospectos.
- Transparencia: Ser claros con las cosas que hacemos y decimos, para no generar dudas sobre la información que brindamos.
- Calidad: Garantizar que los servicios ofertados por el hotel sean excelentes.
- Pasión: Ser apasionado por lo que hacemos y el trabajo que desempeñamos.
- Trabajo en equipo: Para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos debemos tener en cuenta que los intereses personales van subordinados a los intereses del equipo en el hotel.

❖ Estructura organizacional del hotel H & R Ranch Resort

Se realizaron varias visitas al hotel con el fin de recopilar información necesaria, el negocio no cuenta con una estructura organizacional debidamente documentada, en entrevista se obtuvo la siguiente información:

- División del trabajo

Con respecto a la división del trabajo se trata de separar las tareas o actividades a realizar de manera específica, para tener una mejor distribución y optimización de los procesos asignados a los trabajadores.

El gerente propietario define como división del trabajo lo siguiente:

Tenemos 8 personas que laboran actualmente dos en el área de mantenimiento, 3 en el área de cocina del restaurante, 1 en limpieza, más sin embargo el 70% del trabajo es en el puesto descrito pero si se necesitan en otras áreas como apoyo por ejemplo la de limpieza apoya en el área de cocina si es necesario y viceversa, el de guarda no hay nadie ocupando ese puesto pero el cargo existe, igual que el de mesera, 1 administrador y el de gerente desempeñado por mi persona comentó T. Reed (Comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

De acuerdo a lo expuesto por los colaboradores del hotel, definen como división del trabajo lo siguiente:

“Existen 4 áreas de trabajo, cocina restaurante, jardinería, limpieza y guarda seguridad” comentó Y. Zelaya (Comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Si en el existen 8: cocinera, ayudante de cocina, limpieza, mantenimiento, ayudante en mantenimiento, jardinería, guarda, administrador” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Se define como un concepto económico que busca dividir el proceso de producción en diferentes etapas, lo que permite a los trabajadores especializarse en tareas específicas para alcanzar una mejor distribución y optimización de los procesos. Saber qué es la división del trabajo te permite mantener una eficaz administración dentro de la empresa, permitiendo a cada empleado cumplir roles determinados dentro de la institución y es por eso que este proceso administrativo está tomando importancia estos últimos años. (Euroinnova, 2022) (Párr.2)

Siguiendo con el análisis de los resultados según entrevista, el gerente y algunos trabajadores conocen sobre cómo está dividido el trabajo en el hotel y las funciones que se atribuyen al mismo para el cumplimiento de sus obligaciones, lo cual es muy importante para el desempeño de sus labores y evitar la duplicidad de las mismas.

- Comunicación organizacional

Se define como el intercambio de información entre los colaboradores de una organización, para poder llevar a cabo un objetivo en conjunto.

La comunicación organizacional del hotel H & R Ranch de acuerdo a lo expresado por el gerente es la siguiente:

En cualquier negocio la buena comunicación es válida para el éxito del negocio y la persona encargada por ejemplo de mantenimiento nosotros hablamos todas las mañanas a las 6.am y hablamos por treinta minutos, las otras personas que vienen normalmente a las 7am ellos tienen una agenda diaria y que cubre la semana” comentó T. Reed (Comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Según lo mencionado por los trabajadores, la comunicación organizacional del hotel fluye de la siguiente manera:

“La comunicación con mis compañeros de trabajos y jefe es muy bien” comentó D. Huete (Comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“La comunicación es frecuente con asunto de trabajo, es buena” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“La comunicación con mis compañeros de trabajo es excelente” comentó M. A. Amador, (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“La comunicación es muy bien, excelente con los jefes y compañeros de trabajo” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre 2022, jefe de mantenimiento).

“La comunicación con los compañeros de trabajo es muy buena al igual que el jefe” (B. Espinoza, comunicación personal 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“La comunicación con mis compañeros y jefe de trabajo es muy buena, constante debido a que como no somos muchos y el negocio no es muy grande siempre estamos en constante comunicación” comentó C.B. Espinoza (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

De acuerdo con da Silva (2022):

La comunicación organizacional, también llamada comunicación empresarial o corporativa, ayuda a configurar los procesos al interior de las empresas y a optimizar y dirigir los mensajes de las organizaciones con sus públicos.

En cualquier organización, los equipos dependen de mensajes claros y una comunicación direccionada para cumplir con los objetivos trazados.

Con estrategias de comunicación organizacional puedes hacer que la empresa gane eficiencia y calidad en los resultados. De hecho, las empresas con una comunicación interna muy eficiente tienen un 47% más de rentabilidad.

La comunicación organizacional posee carácter social, porque vincula personas con diferentes roles dentro y fuera de la empresa. Al mismo tiempo, el aspecto técnico de la comunicación organizacional gestiona el flujo de información dentro de la organización, así como entre ésta y su entorno. (Párr. 1-4)

Continuando con el análisis de resultado y ante lo expuesto por los entrevistados la comunicación en el hotel fluye de buena manera, ya que debido a que es un negocio pequeño todos los que colaboran en el mismo están en constante comunicación y en un momento del cumplimiento de sus tareas tienden a intercambiar información entre sí y ésta fluye de buena manera.

- Autoridad lineal

Poder que se le concede a una persona sobre otra u otras, para que las supervise y que están bajo su cargo de manera directa.

Según lo comentado por el gerente propietario la autoridad lineal en el hotel H & R Ranch funciona de la siguiente manera:

“Tengo siete personas bajo mi cargo, básicamente todos los que trabajan aquí. Otras personas con autoridad en el hotel es la administradora la cual tiene mando sobre los colaboradores del hotel, en ciertas decisiones y otras se toman bajo mi decisión, el jefe de mantenimiento y cocinera que por la naturaleza de su trabajo toman algunas decisiones con respecto a las personas que están bajo su cargo” (T. Reed comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

La autoridad lineal en el hotel, según lo comentado por los trabajadores funciona:

“No tengo personas bajo mi cargo, recibo supervisión por parte del gerente, tengo un jefe inmediato al que reporto cualquier situación de mi trabajo y él es responsable de supervisar el mismo que lo cumpla” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“No tengo personas bajo mi cargo, recibo supervisión de mi jefe inmediato para que él revise si todo es en orden, si todo está bien, tengo claro que debo reportar al jefe inmediato cualquier situación y el jefe inmediato es a quien entrega cuentas uno” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“No tengo personas bajo mi autoridad, recibo supervisión de mi jefe y si tengo claro a quien reportar ante cualquier situación a mi jefe” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Tengo personal bajo mi cargo que son dos, recibo supervisión de mi jefe, tengo claro a quién dirigirme ante cualquier evento en el hotel el gerente; cada semana recibo supervisión de mi jefe” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Tengo una persona bajo mi autoridad, recibo supervisión de parte de mis jefes; tengo claro a quién debo reportar ante cualquier cosa que pase” (B. Espinoza, comunicación personal 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Tengo personal bajo mi autoridad después del gerente yo soy quien está a cargo, recibo supervisión frecuentemente por parte de mi jefe quien es el gerente propietario y tengo de manera clara a quien debo reportar cualquier eventualidad que suceda en la cual la decisión debe ser tomada por mi superior” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Autoridad lineal “Es la que tiene un mando para dirigir la actividad de un subordinado. Este tipo de autoridad se extiende desde la cúpula directiva de la organización hasta la base, conformando con ello la llamada cadena de mando” (Vásquez Luis, 2005, pp. 5-6).

Según lo comentado por los entrevistados, el análisis de resultado definimos que el hotel posee de manera clara su posición en cuanto a la autoridad se refiere, porque cada uno de sus colaboradores conoce a quién acudir o referirse ante cualquier eventualidad que suceda en el cumplimiento de sus actividades asignadas.

- Especialización del trabajo

Son todas aquellas actividades o roles designados de manera específica a cada uno de los trabajadores de una organización.

El gerente propietario define como especialización del trabajo lo siguiente:

“Es difícil de identificar los roles en específico porque pueden cambiar si tenemos huéspedes y necesitamos limpieza y lavado eso es una cosa pero si no tenemos huéspedes la misma persona puede estar trabajando en la cocina haciendo cosas, entonces para identificar el rol de cada persona es algo difícil, el 60% de sus responsabilidades de la persona de limpieza es limpieza el otro 40% puede hacer otras cosas ya mencionadas anteriormente” comentó T. Reed (Comunicación personal, 22 de Noviembre 2022).

Los colaboradores del hotel comentan sobre la especialización del trabajo lo siguiente:

“Mi trabajo es limpiar jardines con la máquina y a veces en mantenimiento de otras cosas” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre 2022, jardinero).

“Yo aquí ejerzo varias cosas de trabajo porque ayudo en lo que es sembrar plantas, albañilería ayudante, ayudante electricidad, ejerzo varias cosas de trabajo” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre, 2022, asistente de mantenimiento).

“Mi trabajo es en limpieza y ayudante de cocina” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Mi trabajo es en mantenimiento general del hotel” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Mi rol en el hotel es cocinar en el restaurante” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Mi rol de trabajo es servir de apoyo al gerente en cuanto a la administración general del hotel” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

“La especialización del trabajo consiste en la organización de tareas y actividades correspondientes a un proceso productivo, que ha sido dividido entre diferentes personas especializadas en el trabajo, seleccionadas de acuerdo a su experiencia, características, habilidades o recursos” (Munarriz, 2022, Párr.1).

Según la información recopilada el análisis de resultado en cuanto a la especialización del trabajo en el hotel H & R Ranch, los trabajadores no tienen un rol de trabajo en específico a desarrollar porque debido a que el lugar es pequeño, algunos de ellos cumplen con varias funciones a la vez, que desde el punto de vista profesional no es bien visto, pero tomando en cuenta las necesidades y logística del negocio es una buena manera de funcionar para el propósito requerido.

- Departamentalización

Es el método que se basa en separar o agrupar las actividades similares por la lógica de trabajo que poseen cada una de ellas.

Según lo comentado por Up Spain (2022) Se define la departamentalización como:

Aquel proceso en el que se combinan unidades funcionales denominadas departamentos en función de su área de especialización, para lograr los objetivos de la empresa.

Estamos hablando de un proceso estructural organizativo en el que las empresas se dividen en partes orientadas hacia las mismas tareas con el fin de sacar el máximo rendimiento en paralelo a los objetivos prefijados.

Por lo tanto, se determinan las funciones, así como el personal que se encargará de llevarlas a cabo. Cada especialidad funcional y especialistas formarían parte de un departamento o área.

Con todo, se desarrolla una escala organizativa, funcional y jerárquica generándose las dependencias pertinentes para cada caso: departamentos como; producción, marketing, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo... son una muestra muy común de departamentalización en una empresa. (Párr.8-11)

Tomando en cuenta las opiniones recopiladas anteriormente por parte del gerente y colaboradores del hotel en relación a la especialización del trabajo podemos analizar el resultado sobre la departamentalización, donde es adoptada por función, ya que agrupan a los trabajadores a desarrollar ciertas labores en conjunto de acuerdo a las necesidades del hotel.

- **Cadena de mando**

Consiste en la jerarquía, las relaciones y como está definida la autoridad de mando, supervisiones y alta gerencia.

Según lo expuesto por el gerente propietario, la cadena de mando del hotel H & R Ranch es la siguiente:

Las decisiones con respecto a las decisiones administrativas y financieras están bajo mi autoridad totalmente, pero con respecto a decisiones en algunas áreas como mantenimiento hay una persona que puede tomar ciertas decisiones sin necesidad de consultar a mi persona porque él tiene autoridad delegada por mi persona para hacerlo comentó T. Reed (Comunicación personal, 22 de noviembre 2022).

Los trabajadores comentan sobre la cadena de mando del hotel H & R Ranch lo siguiente:

“Acudimos al jefe inmediato para la toma de decisiones en relación a nuestro trabajo, preguntamos en ocasiones al gerente” (D. Huete, comunicación personal, 13 de noviembre 2022, jardinero).

“Consulta al jefe inmediato porque él es quien decide las cosas” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre 2022, asistente de mantenimiento).

“Acudo al jefe inmediato administrador y en ocasiones al gerente, para la toma de decisiones en ciertas tareas” (M. A. Amador, comunicación personal 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Algunas decisiones acudo al jefe que es el gerente y en otras yo tomo las decisiones” (Y. Zelaya, comunicación personal 13 de noviembre 2022, jefe de mantenimiento).

“Para la toma de ciertas decisiones yo tomo la iniciativa para otras consulto a mi jefe inmediato que es la administradora” (B. Espinoza, comunicación personal 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Dependiendo de las decisiones algunas las tomo por iniciativa propia ya que es parte de mi trabajo y otras las consulto con mi jefe gerente propietario” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

“La cadena de mando dentro de la organización representa grados descendentes de autoridad delegada” (Reyes Ponce, 2004, p. 86).

Los resultados de acuerdo al análisis de la información emitida en la entrevista respecto a la cadena de mando del hotel, se comenta; que todos los que laboran en el hotel tienen claro quiénes son sus jefes y personal subordinado, cada uno conoce la posición jerárquica en el hotel sin dudas al respecto sobre eso, lo cual facilita el cumplimiento de las tareas de los empleados en el negocio.

- **Tramo de control**

Se refiere al personal que uno puede tener bajo su autoridad, los cuales puede dirigir para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente en la organización.

De acuerdo a lo expuesto por el gerente del hotel H & R Ranch el tramo de control en el negocio es el siguiente:

“Todas las personas que trabajan aquí están bajo mi cargo, debido a que como el lugar es pequeño no hay mucho personal laborando en el hotel” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores comentaron sobre tramo de control del hotel lo siguiente:

“Tengo dos personas bajo mi cargo, yo soy el jefe de mantenimiento del hotel y esas dos personas trabajan bajo mi responsabilidad” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Mi trabajo es en cocina y tengo una persona bajo mi cargo que es la ayudante de cocina, ella sigue mis indicaciones en cuanto a ese tipo de trabajo se refiere” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Después del gerente, yo soy la persona delegada con autoridad a los trabajadores del hotel, entonces sí tengo personal bajo mi cargo, pero dependiendo de las actividades a realizar yo soy quién responde por el cumplimiento de dichas tareas en el hotel” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Significa la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamento y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. (F. Stoner, Freeman, & Gilbert, Jr., 1996, p. 348)

Según la información recopilada el resultado obtenido sobre la información el tramo de control del hotel H & R Ranch está dividido de manera específica, dado que como no hay un extenso número de trabajadores el gerente tiene un muy buen control de los mismos y ha designado a ciertas personas para que tomen cargo sobre cierto personal que colabora en el negocio para tener un mejor dominio de las funciones y actividades que realizan los empleados.

- **Centralización y descentralización**

La centralización se define como el proceso en donde las decisiones tomadas en las empresas recaen en una o muy pocas personas y la descentralización es lo contrario la toma de decisiones no recae en una o pocas personas, sino que existen un buen número de personas involucradas para ello.

El gerente propietario del hotel H & R Ranch comenta sobre la centralización y descentralización:

“Debido al tamaño del hotel, aquí se trabaja de manera centralizada porque a como mencionaba anteriormente, somos un hotel pequeño y las decisiones administrativas o financieras son tomadas por mi persona, en lo que respecta al restaurante y su funcionamiento he delegado a una persona para eso y ella es quien toma ciertas decisiones para su operación, con respecto al mantenimiento del hotel yo delegué a otra persona que se encarga de ese trabajo y puede tomar ciertas decisiones en ese aspecto; No trabajamos de manera descentralizada eso funciona más en las grandes empresas” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel H & R Ranch comentan sobre la centralización y descentralización lo siguiente:

“En este hotel por su tamaño trabajamos de manera centralizada, no cuenta con departamentos ni esas cosas por su naturaleza y la mayoría de las decisiones son tomadas por el gerente y otras por iniciativa propia que luego son supervisadas por su persona, la descentralización es utilizada más en empresas de mayor magnitud” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

De acuerdo con Cabanillas Díaz, et al. (2021): “La centralización y descentralización son dos términos opuestos referidos a procesos de administración y control de autoridad, por otro lado, la departamentalización es un proceso que consiste en agrupar las funciones de la empresa según la naturaleza de las actividades” (Párr.1).

Los resultados obtenidos mediante la información recolectada en la entrevista, concluimos que en el hotel trabajan de manera centralizada, la toma de decisiones en su mayoría son tomadas por el gerente propietario y otras que las toman las personas delegadas en esas funciones que por naturaleza de la misma deben ser por iniciativa propia lo que facilita el buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos propuestos por el gerente y sus colaboradores, favoreciendo de manera positiva las metas planeadas en el hotel.

- **Formalización**

Se refiere más que todo a la legalización de los negocios o empresas, para que puedan funcionar de manera ordenada y contribuyan al crecimiento económico de la sociedad.

El gerente propietario expone lo siguiente sobre la formalización del hotel H & R Ranch:

“El negocio es una sociedad, cuando compramos la propiedad era una finca de ganado, pero después de visitar todas las partes de la propiedad, el valor no está en el ganado el valor está en el turismo; para el turismo necesitábamos un hotel, restaurante, etc.”

“Seleccionamos el mejor lugar para ambos y empezamos con el proyecto hace algunos años (2017) construyendo poco a poco y si estamos constituidos legalmente como sociedad con escritura pública número cuatro de constitución de sociedad anónima y sus estatutos otorgados por la ley a partir del uno de febrero de dos mil once, ante los oficios notariales de la Licenciada López González e inscrita debidamente en el registro público, contamos con todos los permisos de operación como son matrícula de alcaldía, licencia de operación del MINSA, Bomberos, INTUR y Permiso de operación por parte de la Policía Nacional” comentó T. Reed (Comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Colaborador del hotel comenta sobre la formalización de H & R Ranch Resort lo siguiente:

“El hotel pertenece a una sociedad anónima que está debidamente inscrita y cuenta con todos los permisos de operación requeridos por la policía nacional y demás entidades como alcaldía, INTUR, etc.” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

La formalización debe entenderse más que como una obligación de registro, como un medio de inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los mercados, para que estas aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles. (Ministerio de comercio, Industria y turismo de Colombia, 2022, Párr.1)

Los resultados obtenidos de acuerdo a la información recopilada mediante entrevista y revisión documental sobre la formalización del hotel H & R Ranch es la siguiente: Es un hotel que a pesar de no tener mucho tiempo en funcionamiento han llevado todos los procesos de legalización como negocio de manera ordenada, se tuvo acceso a observar los documentos, cuentan con todas las actas de constitución y permisos de operación requeridos por la ley, de esta manera ayuda al hotel a poder posicionarse como un lugar en donde se toman las cosas con seriedad y están dispuestos a cumplir con todos los requisitos de operación, ayudando a la contribución de la mejora en la economía del sector y el departamento en general.

10.2 Análisis de los puestos, para la correcta estandarización de los cargos en la organización en el hotel H & R Ranch Resort.

Existen componentes organizacionales que son fundamentales para la elaboración de un manual de organización y funciones, para cada rol que deben desarrollar los miembros de este hotel se necesita analizar de manera detallada las funciones y tareas asignadas para obtener la información necesaria requerida, por ello se hace necesario realizar un análisis de puestos.

A través de la opinión del gerente propietario y colaboradores del hotel H & R Ranch Resort, se logró recopilar información que a continuación se detallan los siguientes resultados:

❖ **Análisis de puestos**

Es el procedimiento que facilita obtener información necesaria de cada puesto de trabajo, para después clasificarla de manera ordenada.

- **Descripción de puestos**

Es un escrito que precisa las actividades que deben realizarse en un área de trabajo en específico.

El gerente comenta sobre la descripción de puestos del hotel H & R Ranch lo siguiente:

“En el hotel hay 8 puestos de trabajo que son: Gerente el cual se encarga de la parte financiera y administración en general del hotel, administrador se encarga de la administración del restaurante, pagos y gestiones administrativas, supervisión del personal de limpieza y restaurante, Cocinera se encarga de preparar alimentos para los huéspedes del hotel y clientes del restaurante, mantener ordenada el área de cocina y realizar lista de utensilios y alimentos necesarios para la cocina, ayudante de cocina persona encargada de limpiar la cocina, lavar platos, ayudar a preparar ciertos alimentos y atender mesas, limpieza su trabajo es limpiar las cabañas a lo interno, ordenar las camas, lavar los baños, sábanas y toallas que los huéspedes utilizan.

Jefe de mantenimiento se encarga de realizar reparaciones en general en todo el hotel ya sea trabajo de fontanería, carpintería, albañilería o eléctrico, asistente de mantenimiento sirve de ayuda en las actividades que realice el jefe de mantenimiento en ocasiones puede trabajar en jardinería si se requiere y guarda de seguridad por el momento que se encarga de resguardar la seguridad de los clientes y trabajadores solamente parte de la tarde y noche completa, pero solamente 4 días a la semana de jueves a domingo que es cuando tenemos más actividad en el negocio” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

De acuerdo a la opinión de los colaboradores del hotel, sobre la descripción de puestos mencionaron lo siguiente:

“No tengo conocimiento de cuantos puestos de trabajo hay en el hotel” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre 2022, asistente de mantenimiento).

“No conozco cuantos puestos de trabajo existen en el hotel” (M. A. Amador, comunicación personal 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Existen cuatro puestos de trabajo: cocina restaurante, jardinería, limpieza, guarda de seguridad” (Y. Zelaya, comunicación personal 13 de noviembre 2022, jefe de mantenimiento).

“Si en el existen 8: Gerente, cocinera, ayudante de cocina, limpieza, mantenimiento, ayudante en mantenimiento, jardinería, guarda de seguridad, administrador” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

La descripción de puestos consiste en definir las funciones y las responsabilidades de cada puesto en la organización o empresa. Generalmente estas explicaciones se plasman en un documento (físico o digital) y son responsabilidad del área de recursos humanos.

Uno de los usos más comunes que se le da a la descripción de puestos es como un instrumento de reclutamiento durante el proceso de selección de talento. También sirven para evitar duplicación de funciones y para definir los roles de cada trabajador dentro de la estrategia de la empresa. (RUNA, 2022, Párr. 1-2)

Los resultados que se obtuvieron de acuerdo a la información obtenida mediante la entrevista realizada al gerente y colaboradores del hotel es la siguiente: En el hotel H & R Ranch a pesar de ser pequeño, no todos los colaboradores tienen conocimiento de los puestos descritos en el negocio, el gerente hizo mención de estos, al igual que la administradora, otro trabajador mencionó algunos, pero los demás desconocen esa información, es por ello que es importante diseñar un documento en donde se pueda reflejar esta información y que sea accesible a los colaboradores para su claro conocimiento.

- **Objetivos del puesto**

Es la razón o finalidad del puesto, para el cumplimiento de los objetivos planteados.

De acuerdo a lo comentado por el gerente, los objetivos de puestos en el hotel son los siguientes:

El objetivo de cada uno de los puestos por ejemplo en cocina es tener experiencia en la cocina y todo lo relacionado a lo mismo, porque de esto depende la calidad del servicio que ofrecemos y la satisfacción del cliente es primordial en este negocio, la ayudante de cocina es ser una excelente ayuda idónea para la cocinera, teniendo iniciativa de trabajo para lograr cumplir con las necesidades del restaurante, limpieza es que en cada cabaña se realice de la mejor manera para evitar inconformidad de los huéspedes en lo que aseo se refiere.

El jefe de mantenimiento y ayudante de mantenimiento el objetivo es que todo funcione en perfectas condiciones en el hotel para el buen funcionamiento, el jardinero su el objetivo de su trabajo es podar la grama, mantener las plantas en buen estado con el cuidado de las mismas, el del guarda de seguridad resguardar a los trabajadores y clientes del hotel y el de administrador es mantener en orden todo a lo que se refiere a la administración del restaurante y algunas gestiones administrativas del hotel (T Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel mencionan como objetivos de los puestos los siguientes:

“Mi objetivo principal en mi trabajo es mantener limpio los jardines y toda el área que lo rodea” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Hacer bien los trabajos, iniciarlos bien para que queden bien” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“El objetivo de mi trabajo es dejar limpia todas las áreas que me tocan y en parte de cocina ser amable con los clientes porque me toca ser mesera y dar buen servicio” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“El objetivo de mi puesto es que todo funcione bien, que todo marche en perfectas condiciones” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“El objetivo principal de mi trabajo es cocinar bien para que los clientes se vayan satisfechos y puedan dar buenas recomendaciones del lugar” comentó B. Espinoza (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“El objetivo principal de mi puesto es ayudar a resolver los inconvenientes que surgen en el hotel, sobre todo en el área de restaurante y así servir de pilar para la gerencia” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Solamente en seis de los ocho puestos existentes en el hotel, se logró obtener entrevistas de los trabajadores debido a que en ese momento no se contaba con personal que ocupara y desempeñara las funciones de guarda de seguridad y limpieza, pero que actualmente hay personas laborando en esos cargos.

Representa la finalidad o razón sustantiva del puesto. Da cuenta del por qué ese puesto existe y cuál es el resultado o impacto que aporta para la consecución de la misión y objetivos institucionales. Debe ser específico para el puesto, medible, alcanzable, realista y congruente con las funciones y el perfil del puesto. (Telecomunicaciones de México, 2018, p. 1)

De conformidad a la información recolectada los resultados obtenidos, el objetivo del puesto de cada uno de los trabajadores están establecidos claramente, cada uno de ellos conoce sus responsabilidades a realizar para el desarrollo de cada una de las tareas propuestas en el hotel, esto es de suma importancia porque contribuye al cumplimiento de las metas propuestas como negocio y ayuda al crecimiento del mismo.

- **Descripción de tareas**

Es un documento en donde se informa de manera precisa las actividades, tareas a realizar en el área o puesto de trabajo de manera específica.

Según lo expuesto por el gerente, la descripción de tareas es:

“Como somos un pequeño negocio algunas personas hacen muchos trabajos, entonces es difícil de identificar la persona que hace la limpieza, porque a veces esa persona ayuda en la cocina parte del tiempo y esto ocurre con las actividades que realizan los demás trabajadores” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores del hotel expresan lo siguiente sobre la descripción de puestos:

“Mi trabajo es mantener bien ordenada el área, podado los jardines, rozada la grama bien bonita” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“La limpieza tiene que ser diario, hay que recoger basura, mantener aseado el hotel y entonces es frecuente” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Mis funciones en la limpieza dentro de las cabañas es limpiar los muebles, limpiar el piso que todo esté bien, ver que ninguna área este sucia y en parte de la cocina es lavar trastes y el orden de los mismos, también si necesito ayudar a la que cocina colaboro en eso también” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Mis funciones en general supervisar a las personas que están bajo mi cargo y en específico darle mantenimiento en todas las áreas del hotel” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Las funciones generales en mi trabajo es que todo esté bien en el área del restaurante y en específico que todo marche en orden en el área de la cocina” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Mis tareas a realizar en el hotel, son administrativas más que todo en lo que al restaurante refiere y realizar las reservaciones cuando los clientes quieren hospedarse, en algunas ocasiones sirvo de apoyo en la cocina” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Según Softgrade mx (2022) la descripción de tareas:

Es una herramienta utilizada en el área de recursos humanos que consiste en enumerar y definir las funciones y responsabilidades que componen cada uno de los puestos de trabajo incluidos en la estructura de una organización.

Ésta debe ser clara, concisa y detallada para que pueda ayudar mejor a los empleadores a determinar qué candidato es la mejor opción para un puesto.

Las descripciones de puestos de trabajo aportan beneficios clave tanto a los empleadores como a los empleados. (Párr. 5 al 7)

Con respecto a lo comentado por el gerente y trabajadores del hotel, los resultados que se obtuvieron a través de la información recopilada la descripción de tareas no están especificadas según los puestos de trabajo, ellos ejercen varias tareas a la vez según las necesidades del hotel, pero esto puede provocar repetición en la realización de sus actividades, ya que los trabajadores no tienen definidas de manera clara cada uno de sus roles a ejercer, por eso es importante que la gerencia del hotel cuente con un manual de organización y funciones en donde se informe de las funciones a realizar específicamente para cada uno de los puestos de trabajo.

- **Relaciones laborales**

Son todas aquellas que pasan a lo interno de una empresa o negocio y existen varios tipos como los contratos de trabajo, relación empleador-empleado, lugar o espacio físico entre otras.

El gerente del Hotel comenta lo siguiente sobre las relaciones laborales:

En el futuro serán por escrito los contratos laborales, pero ahora mismo sólo son verbales, si ellos renuncian tienen que hacerlo con 15 días de anticipación porque si no ellos saben que pierden ciertos beneficios según la ley, la relación de trabajo con mis empleados es muy buena y prueba de eso es que tengo trabajadores que han laborado más de 8 años conmigo incluso desde antes de fundar este hotel y todo eso se debe a las condiciones y trato laboral que les ofrezco además del salario comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores comentan lo siguiente sobre las relaciones laborales en el hotel:

“No habría palabras de explicar es buen jefe, flexible; recibí contrato de manera verbal, yo trabajo aquí desde antes que se hiciera el hotel, mi lugar de trabajo es bueno además tengo buena relación con mis compañeros de trabajo” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

Para mí yo lo valoro bien la relación con el gerente y su trabajo es bueno, porque lo que se hace es bien para el hotel, mi contrato laboral fue verbal y la relación de trabajo con mis compañeros es muy buenas ya nos conocemos bien pues tenemos mucho tiempo de trabajar juntos aquí, incluso antes de que se construyera el hotel comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Es muy buena la relación con mi jefe inmediato y el gerente, recibí contrato laboral verbal, me llevo bien con mis compañeros de trabajo hasta la fecha no he tenido problemas con nadie aquí” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

La relación con mi jefe es muy buena, con las personas que están bajo mi cargo tengo buena relación de trabajo también al igual que los otros que trabajan aquí, recibí contrato laboral verbal y yo he trabajado aquí mucho antes de que esto fuera un hotel (Y. Zelaya comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

La relación con los compañeros de trabajo es muy buena al igual que el jefe no tengo queja de eso, recibí solamente contrato verbal por parte de mi jefe y yo no tengo mucho de laborar aquí como 7 meses más o menos (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

La relación de trabajo con mi jefe y demás subordinados es buena, hay un respeto entre las partes y por el momento todo ha marchado bien, al momento de ingresar a laborar solamente realicé un contrato verbal con el gerente de mutuo acuerdo y laboro en esta compañía muchos años antes de que se llevara a cabo este proyecto tan bonito comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Según la información recolectada a través de la comunicación personal entre los colaboradores y gerente del hotel, obtuvimos el siguiente resultado sobre las relaciones laborales: son buenas entre las partes involucradas internamente, la mayoría de ellos llevan años laborando, aunque no necesariamente en el hotel porque es nuevo como ellos mismos mencionaron, el contrato laboral para todos es de manera verbal, lo cual no es ilegal según la ley 185 del código del trabajo Título II, Cap. II Arto. 24y si ambas partes están de acuerdo no hay problema alguno.

Contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio (La Gaceta, 1996, p. 6112).

En el futuro se considera oportuno que el hotel realice sus contrataciones laborales de manera escrita, ya que los trabajadores reconocerán los horarios de trabajo, compromisos a cumplir en sus puestos y la contraparte estará obligada a cumplir con el pago convenido entre ambos y demás prestaciones de ley.

- **Disponibilidad laboral**

Se refiere a las horas o jornada establecida en el trabajo para realizar sus funciones con respecto a ciertas tareas.

De acuerdo a lo expuesto por el gerente la disponibilidad laboral es:

La mayoría no hacen horas extras, diferentes trabajadores diferentes horarios por ejemplo mantenimiento de 6am a 2pm, limpieza lunes, miércoles y viernes 7am a 3pm, pero si hay huéspedes la de limpieza asiste los otros días en la semana y en el restaurante 8am a 5pm fin de semana día completo y los horarios en su mayoría dependen del horario del autobús de lunes a sábado (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel comentan lo siguiente sobre disponibilidad laboral:

“El horario establecido en mi trabajo es de 6 a.m. a 2 p.m., solamente si hay un problema o nos necesitan más tarde en el hotel nos quedamos, pero eso es muy raro que pase” (D. Huete, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Mi horario es de 6 a.m. a 2 p.m., es raro que hagamos horas extras, pero si me necesitan yo estoy a la orden siempre” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Tengo un horario de 7 a.m. a 3:30 p.m. pero yo solo laboro aquí fin de semana sábado y domingo, para mí se me hace difícil quedarme hasta más tarde porque me toca caminar mucho ya que donde vivo no hay transporte público y es una zona solitaria y no me puedo ir muy noche” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“El horario de trabajo es de 8 horas de 6 a.m. a 2 p.m., a veces me toca quedarme más tiempo si en el hotel se requiere, pero no es frecuente” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“El horario de trabajo es de sábado y domingo de 7 a.m.-6 p.m., en ocasiones nos quedamos un par de horas más solamente si tenemos huéspedes en el hotel, porque ellos piden cena” comentó B. Espinoza (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“De lunes a viernes jornada laboral de 7 horas de 8 a.m.- 4 p.m. y fin de semana de 7 a.m.- 6 p.m., y en algunas ocasiones me quedo más tarde si surge algún inconveniente” comentó C.B. Espinoza (Comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Según los resultados obtenidos mediante la información recaudada sobre la disponibilidad laboral en el hotel, se rigen bajo una jornada laboral establecida por la ley: 8 diarias, 48 horas semanales, pero en caso de que deben estar disponible ante cualquier situación que se presente en el hotel, la mayoría está accesible a quedarse, dejando entre ver el compromiso que existe de parte de ellos con su trabajo y el negocio, esto es muy importante porque a veces ciertas situaciones surgen inesperadamente en las empresas o negocios y para dar solución a las mismas es necesario nuestra disponibilidad como trabajadores.

De acuerdo a la ley 185 del código del trabajo Título III jornadas de trabajo, descansos, permisos y vacaciones capítulo I de las jornadas de trabajo Artículo 49.-Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador se encuentra a disposición del empleador, cumpliendo sus obligaciones laborales. Se considera que el trabajador se encuentra a disposición del empleador desde el momento en que llega al lugar donde debe efectuar su trabajo, o donde recibe órdenes o instrucciones respecto al trabajo que se ha de efectuar en la jornada de cada día, hasta que pueda disponer libremente de su

tiempo y de su actividad. Artículo 51.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no debe ser mayor de ocho horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. (Poder Judicial, 2004, p. 14)

La ley es clara respecto a la jornada laboral establecida, por ello los propietarios de los establecimientos deben de respetar y cumplir con la ley 185 del código del trabajo, título III, capítulo I, Arto. 51 la cual protege los derechos que tienen los trabajadores en la jornada de trabajo diaria, para evitar la explotación y abuso excesivo de trabajo.

- **Ambiente laboral**

Es todo aquello que perciben los trabajadores en su lugar de trabajo, ya sea de manera tangible e intangible y cómo se sienten a la hora de ejercer sus labores.

De acuerdo a lo comentado por el gerente del hotel, define como ambiente laboral lo siguiente:

“Hay en excelente ambiente laboral, trato de que mis trabajadores cuenten con los recursos necesarios para que realicen su trabajo de la mejor manera y con los recursos que están a nuestro alcance” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores del hotel comentan lo siguiente sobre el ambiente laboral:

“El ambiente laboral es muy bueno, tenemos las cosas que necesitamos para trabajar y el lugar es muy bonito” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Bueno yo me siento en un muy buen ambiente de trabajo porque como nos llevamos bien entre compañeros y con el jefe trabajamos bien” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“En este lugar de trabajo me siento bien, puedo trabajar sin sentirme con mucha presión y las condiciones son muy buenas” (M. A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“El ambiente de trabajo es muy bueno, tengo buenas relaciones con mis compañeros y eso es clave para uno sentirse bien en un trabajo al igual que con el jefe que es el Gerente, no me quejo

me siento bien” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

Aquí el ambiente de trabajo es bueno, no hay mucha presión más que cuando tenemos muchos clientes a la vez en el restaurante, pero lo demás está bien” comentó B. Espinoza (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“El ambiente laboral es muy bueno, tenemos condiciones de trabajo muy buenas y nos dan los recursos que necesitamos para llevar a cabo nuestras tareas, agregando que tenemos buenas relaciones como compañeros y jefe” comentó C. B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Según lo expuesto por Randstad (2022):

El clima laboral es uno de los elementos más importantes para el buen funcionamiento y crecimiento de una organización. Un ambiente de trabajo positivo contribuye a una mayor productividad y compromiso de los colaboradores. Por esa razón, resulta de suma importancia que el ámbito de trabajo sea adecuado, agradable y estimulante para conseguir un equipo motivado de alta productividad. (Párr.1)

Los resultados obtenidos de la entrevista de los colaboradores el ambiente laboral del hotel, existen buenas condiciones de trabajo y según sus colaboradores y gerente cuentan con los recursos necesarios para el ejercicio de sus funciones, este factor es muy importante en todo negocio para que pueda tener resultados positivos por parte de sus trabajadores al momento de cumplir con sus obligaciones, dando una respuesta fructífera a las necesidades del hotel.

El ambiente laboral en la empresa es fundamental para el desarrollo de cada una de las actividades, la comunicación y la satisfacción en el área de trabajo por parte de los colaboradores, porque esto es un estimulante para que se sientan motivados y puedan ser altamente productivos para el negocio.

- **Riesgos**

Es un evento que puede dañar la salud no solo física sino también mental de manera severa ya sea a corto o largo plazo producto del trabajo que se realiza.

El gerente de hotel comenta sobre el riesgo laboral lo siguiente:

“El riesgo es pequeño en el negocio de hotel, porque son habitaciones y restaurante, es en la cocina que alguien se corte o quemé por accidente o jardinería que se pueda cortar con un machete, pero tratamos de darle todas las herramientas necesarias para que realicen su trabajo de manera segura, no tenemos un botiquín como tal pero en caso que algo mayor pase yo estoy aquí para su ayuda” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel expresan lo siguiente sobre riesgo laboral:

“No he tenido ningún accidente laboral por el momento, utilizo anteojos para protegerme cuando uso la moto guaraña y cuando uso el machete trato de ser precavido, no sé si en el hotel hay un botiquín en caso de que me corte” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“No he tenido ningún accidente laboral en todos estos años que he trabajado aquí y no sé si exista un botiquín de primeros auxilios para nosotros los trabajadores” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Hasta la vez no he sufrido ningún accidente laboral, mi trabajo no es de mucho riesgo y que yo sepa aquí no tienen botiquín” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“No es riesgoso el trabajo y no he sufrido ningún accidente laboral, no hay un botiquín de primeros auxilios para nosotros, pero creo que es importante por cualquier cosa que pueda pasar” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Riesgos laborales, he sufrido pequeñas quemaduras en el brazo y cortase con el cuchillo a veces, pero nada que no pase en toda cocina por el tipo de trabajo que hago es difícil que no sucedan estas cosas y no hay botiquín de primeros auxilios, pero yo le dije a mi jefe que es importante tener uno” comentó B. Espinoza (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Por el momento no he sufrido ningún accidente laboral, debido a la naturaleza de mi trabajo el riesgo laboral es bajo, el hotel no cuenta con un botiquín de primeros auxilios ya se lo hicimos saber al jefe que es importante tener uno” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos, según la información recopilada es que en el hotel, el riesgo laboral es menor debido a la naturaleza de las tareas o actividades que se realizan, la mayoría de sus trabajadores comentaron que no han sufrido ningún tipo de accidente y por esa parte es bueno,

porque se protege la salud del trabajador pero también expusieron que no cuentan con un botiquín de primeros auxilios o desconocen que exista uno para cualquier evento o accidente que ocurra, es importante que en todo negocio por muy pequeño que sea exista un botiquín de primeros auxilios para socorrer a sus empleados ante algún suceso que ocurra con sus colaboradores.

Según lo expresado por UNIR (2021):

El riesgo laboral es todo suceso que pueda poner en peligro tanto a los trabajadores como a los empleadores de una empresa, causando daños físicos o psicológicos. Así como existen varios tipos de trabajo, los riesgos y las gravedades también son diferentes. (Párr.2)

En cada trabajo que se desempeña, siempre se incurre en algún tipo de riesgo laboral ya sea de mayor o menor magnitud, es por ello que es de suma importancia que los negocios u empresas cuenten con el equipo de protección necesario para reducir el riesgo de accidentabilidad para sus empleados al momento que estos realizan sus tareas.

- **Compromiso laboral de los trabajadores**

Es el empeño o compromiso que le ponemos como trabajador a las actividades que realizamos para su debido cumplimiento.

Según lo expuesto por el gerente del hotel la dedicación laboral es:

“Cada uno de nosotros debemos sentirnos entregados con nuestro trabajo, yo como gerente me siento súper dedicado a mi trabajo, para que los resultados de esa entrega tengan buenos frutos” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel comentan lo siguiente sobre dedicación laboral:

“Me siento comprometido en mantener bien bonita el área de trabajo, hacer bien mi trabajo” (D. Huete, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Si me siento comprometido con mi trabajo, porque lo importante es que las cosas se realicen y queden bien” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“En mi trabajo mi compromiso con el hotel es ser cumplida con mis labores para tener una buena impresión con los jefes y los clientes, me empeño mucho para que todo quede bien” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Si me siento comprometido en ejercer exactamente mi trabajo que quede bien y para que así es hotel funcione en perfectas condiciones todo bien” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Si me siento comprometida con mis labores porque todo lo que hago lo hago de buena manera y porque me gusta lo que hago, pongo mucha dedicación a mi trabajo” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Me siento muy comprometida con mis labores diarias y que las debo cumplir de tal manera que los resultados sean evidentes y beneficiosos para el hotel porque de ésta manera ayudamos al negocio a crecer y proyectamos la mejor imagen del mismo, siempre y cuando nos guste nuestro trabajo uno le pone mucha dedicación” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos de acuerdo a la información recolectada se deducen que los trabajadores y gerente del hotel, cada uno de ellos está comprometido con las tareas o funciones que desempeñan, ponen su mayor empeño en las tareas asignadas, existe un compromiso por lo que hacen y eso es muy importante en un negocio que todos los que están involucrados en el mismo tengan esa dedicación por las labores que realizan, dando buenos frutos en beneficio de la empresa y ellos mismos.

De acuerdo a Sodexo (2014):

Es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas. (Párr.2)

Los colaboradores que se sienten comprometidos con sus labores, tienden a realizar sus tareas designadas con más pasión, dando resultados fructíferos para las empresas, porque suelen desempeñar sus funciones de manera productiva.

- Integración de personal

Es el procedimiento que se utiliza al momento de ingresar a una empresa y la manera de adaptación en sus funciones.

El Gerente expone lo siguiente sobre el proceso de integración laboral del hotel:

“No tenemos ningún tipo de entrenamiento o inducción antes de que los empleados empiecen a laborar en el hotel” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel exponen lo siguiente sobre la integración laboral:

“No recibí ningún tipo de inducción, nada de entrenamiento antes de empezar a trabajar aquí” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“No recibí ningún tipo de capacitación para entrar, nada de entrenamiento” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Recibí instrucciones de los jefes al entrar, pero ningún tipo de entrenamiento antes de eso” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Recibí orientaciones al ingresar al hotel, pero no capacitación sobre mi trabajo” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“No recibí ningún tipo de entrenamiento, más que orientaciones en general” comentó B. Espinoza (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“No recibí ningún tipo de inducción al momento que empecé a laborar aquí, más que las orientaciones generales por parte de la gerencia” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos según la información recopilada sobre el proceso de integración laboral en el hotel, no usan ningún tipo de inducción o capacitación al momento de empezar relaciones laborales con sus trabajadores, solamente reciben orientaciones sobre el trabajo que van a desempeñar de manera general, pero se considera que debería ser importante darles a sus colaboradores una pequeña capacitación, para que conozcan de manera específica sus funciones,

misión, visión del hotel entre otros aspectos y presentarle a sus compañeros de trabajo de manera formal.

La integración del personal es la primera interacción que tiene un empleado con la empresa y un proceso constante que le ayudará a sentirse conectado tanto con su puesto de trabajo como con la compañía. La importancia que tiene la integración del personal es dar una impresión positiva a los empleados de la empresa con el objetivo de evitar la rotación de talento. (López, 2022, Párr.1)

Al momento de iniciar relaciones laborales en una empresa es importante que exista un tipo de inducción para dar inicio de las actividades de tal manera que el empleado se sienta en confianza y cómodo en su puesto, cuyo objetivo principal es un eficiente desempeño de sus tareas.

- **Diseño de puestos**

En este procedimiento en donde se ordenan y estructuran los cargos de manera individual para ser ejercidos por el individuo o individuos específicamente.

El Gerente comenta sobre el diseño de puestos del hotel lo siguiente:

“En el hotel los puestos están diseñados según las necesidades que tenemos, pero no hay ningún documento o guía donde estén descritos de manera específica” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel comentan sobre diseño de puestos lo siguiente:

“Bueno lo que le puedo decir es que mi puesto es claramente en jardinería, que si exista un documento del diseño o que describa mi trabajo no lo sé” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Aquí yo trabajo de ayudante de mantenimiento del hotel, lo que surja, pero nadie me ha mostrado ningún papel que diga que ese es mi trabajo” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Bueno como le dije anteriormente, yo trabajo en limpieza y también ayudo en cocina, no hay ningún papel escrito que describa mi trabajo” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Aquí mi trabajo es en cocina específicamente, cuando empecé a trabajar nadie me mostro si existe un papel que hable de mis obligaciones” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Bueno como le había comentado mi trabajo es en mantenimiento del hotel, pero para decirle que si existe un papel sobre que hable claramente de mi trabajo no” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Aquí cada uno tiene específicamente definida sus labores, pero no existe un documento escrito que detalle las funciones de cada uno de nosotros y deje entrever las funciones a realizar de cada uno de nosotros” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Según la información recopilada los resultados obtenidos, a cerca de diseño de puestos en el hotel, las personas que colaboran en el negocio conocen las actividades a desarrollar específicamente pero no porque exista un documento que detalle claramente sus funciones, sino más que todo por las orientaciones recibidas por parte de la gerencia, pero es importante que se realice un manual para detallar cada uno de los puestos de manera precisa.

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (Campos Hernández, Fernández Rodríguez , & García Piñón, 2022, p. 13).

El diseño de puesto tiene como objetivo diferenciar un puesto de otro, los requisitos y características requeridos específicamente por la persona aspirante a ese puesto.

- **Requisitos físicos e intelectuales**

Son las condiciones físicas o estudios científicos que todo aspirante a un puesto de trabajo debe poseer para poder lograr el desempeño del mismo.

El gerente comenta lo siguiente sobre los requisitos físicos e intelectuales:

“Realmente la parte de la educación está bien, pero no es un requisito lo que sí es un requisito es una ética de trabajo, llegando a tiempo, que tenga iniciativa, no faltar a su trabajo, esas cosas son tan importantes como la educación, a veces las personas pueden

tener una buena educación pero ellos trabajan a su manera y con respecto a lo físico los requisitos es que se puedan mover bien, fuerza porque a veces les toca levantar cosas pesadas” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores del hotel comentan acerca de los requisitos físicos e intelectuales lo siguiente:

“Para trabajar con la máquina de cortar grama no se necesita mucha fuerza y solamente de conocimiento de cómo usarla, no se necesita ningún estudio para realizar mi trabajo solo conocimiento empírico” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Se necesita fuerza para levantar una piedra cantera, algunos materiales son pesados y se necesita fuerza para levantarlos, conocimientos o estudios no tengo, pero yo me fijo en lo que hacen y no es necesario porque soy ayudante de mantenimiento” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Debo tener buena movilidad en mi área de trabajo, destreza para poder agacharme y demás cosas, no se necesita ningún requisito intelectual para mi trabajo” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Requisitos físicos en mi puesto es tener buena movilidad fuerza para levantar ciertos materiales pesados y se debe tener ciertos conocimientos básicos en electricidad, carpintería y albañilería, saber escribir y leer bien” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Requisitos físicos solo tener buena movilidad y conocimientos intelectuales en cocina y manipulación de alimentos” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Las habilidades que se requieren para el cumplimiento de mis tareas es principalmente el de tener iniciativa de trabajo, no esperar a que mi jefe me indique qué debo hacer si por sentido común uno debe de hacerlo, tener buena movilidad y con respecto a los requisitos intelectuales ser técnico o licenciado en administración de empresas o carreras afines, conocimiento básico de inglés, porque a veces nos visitan turistas extranjeros” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

De acuerdo a la información compilada, los resultados adquiridos sobre los requisitos físicos e intelectuales en el hotel son: la gerencia comenta que no es necesario tener estudios intelectuales

para la realización del trabajo en el hotel, más que físico para algunas tareas y la mayoría de los trabajadores sustentan esa misma opinión sobre la educación pero otros hicieron mención que es necesario poseer requisito intelectual por la naturaleza de su trabajo; de tal forma se puede notar que la gerencia omitió esto, tal vez porque la mayoría de sus empleados no requieren de dichos requisitos intelectuales pero no debe obviar la importancia de que deberían poseer estudios básicos, debido a que esto los ayudaría a poder superarse en el futuro y que para ejercer otras funciones si deben poseer cierto grado de escolaridad que es la administradora quién desempeña sus funciones en el restaurante.

Desde la perspectiva de Vlex (2022):

Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

Todo puesto de trabajo al momento de ser ocupado, tiene ciertos requerimientos o requisitos para poder ejercer las funciones establecidas y puedan cumplirse según sus exigencias. (Párr.1)

- **Responsabilidades Implícitas**

Son aquellas obligaciones que no son directamente de nuestras tareas a realizar, pero que van de cierta manera enlazadas con nuestro trabajo.

El gerente del hotel expresa sobre las responsabilidades implícitas lo siguiente:

“Como somos un hotel pequeño, cada uno de los que trabajan aquí conmigo tienen responsabilidades implícitas, porque si no hay trabajo para el área que les toca y pueden apoyarnos en otras áreas deben cumplirlas, ellos conocen el sistema que utilizamos aquí, hasta el momento no he tenido problemas con ellos por esa razón” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores expresan lo siguiente sobre las responsabilidades implícitas:

“El trabajo mío aquí es en jardinería, pero si me toca ayudar al de mantenimiento voy porque eso es parte de mis obligaciones” (D. Huete, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Yo trabajo de ayudante de mantenimiento, pero aquí se trabaja donde hay prioridad si me toca limpiar las plantas yo lo hago” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Mi trabajo como le decía es en limpieza y cocina ayudo, entonces apoyo donde me ocupen según la necesidad del hotel” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Bueno mi trabajo como le mencionaba antes es en mantenimiento general del hotel, entonces tengo responsabilidades implícitas porque yo trabajo en lo que se me necesite, al igual que las personas que trabajan bajo mi cargo, desde que entramos a trabajar aquí ya cada quien sabe que ese es el sistema” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Mi trabajo es en cocina específicamente, pero si me tocara apoyar por ejemplo a la de limpieza yo lo hago” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Al ingresar a trabajar en este hotel se me designaron mis responsabilidades, pero también me hicieron saber que si tenía que apoyar en otras áreas tendría que hacerlo según las necesidades que surjan” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos mediante la información compilada acerca de las responsabilidades implícitas en el hotel, es que cada uno de ellos conocen sus funciones a desarrollar, pero es de su conocimiento que si deben apoyar en otras áreas en donde se les necesite lo hacen y eso es un factor muy importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa o negocio, de deja entre ver el trabajo en equipo y la disposición de sus colaboradores.

Las responsabilidades son los compromisos y obligaciones a los cuales cada empleado debe dar respuesta de acuerdo a la función que ocupa. Esto involucra toma de decisiones, generar las acciones necesarias para que los resultados se origine en el tiempo y la forma esperados. (Impulsa Popular, 2022) Párr.3

Todo trabajador debe cumplir con sus responsabilidades delimitadas en su puesto de trabajo y sentirse comprometido al momento de realizar cada una de las actividades designadas, esto es importante para que poder lograr las metas propuestas en el cargo y negocio en general.

❖ Elementos de la descripción de puestos

Son los puntos que debe contener en específico el documento al realizar la descripción del puesto:

- Identificación del puesto de trabajo

La finalidad de este punto es distinguir el área en donde se ubica el puesto de trabajo, de cada empleado.

El Gerente comenta sobre la identificación del puesto de trabajo lo siguiente: “Bueno aquí cada uno sabe cuál es su área de trabajo, para algunos no existe área física porque el trabajo es en la parte externa del hotel, administración existe una pequeña oficina para que realice sus funciones” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores del hotel comentan lo siguiente sobre la identificación de puesto:

“Mi trabajo es afuera, sé dónde lo debo hacer y no existe un área en físico, solo una pequeña bodega en donde guardamos nuestras herramientas de trabajo” (D. Huete, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“El área donde yo trabajo es mantenimiento y no tenemos oficinas ni nada de eso ya que todo es afuera, bueno y cuando nos toca reparar algo en alguna cabaña” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Bueno el área donde trabajo es limpieza y cocina y sé dónde se ubican, también donde debo colocar mis materiales para hacer mi trabajo” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Yo trabajo en mantenimiento y sé exactamente cuál es mi área para realizar mi trabajo” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Bueno aquí trabajo en cocina ya le había dicho y pues tengo claro donde se ubica y las herramientas de trabajo que necesito para realizar mi trabajo” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Aquí es fácil identificar el área de cada uno de los puestos, ya que este hotel es pequeño y no hay mucho personal laborando, yo conozco perfectamente cuál es mi puesto de trabajo en donde ejerzo mis funciones” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos en la información recopilada, referente a la identificación de puesto de trabajo en el hotel, los colaboradores conocen específicamente las áreas en donde se ubican sus puestos de trabajo, aunque para algunos no existe espacio físico, pero se debe a la naturaleza de sus actividades, pero es muy importante que se describa en un documento manual de organización y funciones para los futuros empleados que lleguen al hotel, facilitando el proceso administrativamente.

En la identificación del puesto de trabajo por parte del profesional de Recursos Humanos se procede a determinar los atributos del nuevo puesto de trabajo, como pueden ser nombre del puesto diseñado y / o escrito, perfil del ocupante del puesto, de quien depende jerárquicamente el nuevo puesto de trabajo y, por último, fecha de diseño y de descripción. (UOC, 2010) Párr.1

En los negocios la identificación del puesto se ubica a través de las especificaciones y características detalladas en cada uno de los puestos para su correcta determinación, lo que facilita la ubicación y diferenciación para los trabajadores.

- **Área/Unidad**

Es el área en donde se ubica el puesto de trabajo en la organización.

El gerente comenta lo siguiente sobre las áreas en el hotel:

“Como ya mencionaba es un hotel pequeño y aquí podríamos decir que los puestos están divididos en áreas, por ejemplo: El área de cocina, en donde laboran dos personas la cocinera y ayudante de cocina, área de mantenimiento trabajan 3 personas, dos personas de ayudantes de mantenimiento y el que está a mando, área de limpieza es una persona y en el área de seguridad una persona solamente” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores comentan sobre área o unidad de trabajo en el hotel, lo siguiente:

“Bueno yo sé que mi trabajo tiene que ver con mantenimiento, pero no sé si está dividido en áreas o unidades” (D. Huete, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“No sé cómo están divididos los puestos, si en áreas u otra cosa” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“No sé si mi puesto de trabajo está dividido en áreas, solamente sé dónde lo debo de hacer” (M. A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Existen 4 áreas de trabajo cocina restaurante, jardinería, limpieza, guarda seguridad y a mí me toca en mantenimiento” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Desconozco como están divididos, pero tengo claro donde debo realizar mi trabajo” comentó B. Espinoza (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Hay una división en áreas en el hotel, por ejemplo, área de mantenimiento, limpieza, restaurante, seguridad y administrativa” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

A través de la opinión del gerente y colaboradores del hotel se logró compilar información que a continuación se detallan los resultados; El gerente y administrador del hotel mencionan que los puestos se dividen en áreas, pero los demás colaboradores desconocen esa información y esto se debe a la inexistencia de un documento o guía que detalle ese dato para conocimiento de sus empleados, por eso es importante realizar un manual de organización y funciones que especifique esa información.

“Se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de los recursos tanto materiales como técnicos y al diseño de las instalaciones laborales para lograr una máxima eficiencia en las actividades” (wordpress, 2016) Párr1.

La unidad o área de trabajo es el lugar en donde los colaboradores llevan a cabo la realización de sus tareas, la cual debe poseer las condiciones necesarias para poder lograr un buen desempeño de las actividades asignadas.

- **Puesto descrito**

Se refiere al nombre que se le otorga al puesto en la empresa u organización.

El gerente del hotel expresa lo siguiente sobre puesto descrito:

“Aquí cada trabajador sabe en qué trabaja, por ejemplo, mi puesto es el de gerente del hotel, existe administrador, cocinera, ayudante de cocina, camarera, jefe de mantenimiento, ayudante de mantenimiento, jardinero y guarda de seguridad” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel expresan sobre puesto descrito lo siguiente:

“Bueno aquí yo trabajo en jardinería yo no sé si ese es el nombre específicamente que se le pone” (D. Huete, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Yo ayudo en mantenimiento, pero desconozco si ese es el correcto nombre del puesto” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Aquí mi trabajo es en limpieza y ayudante de cocina, un nombre claro no sé si sea ese” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Yo soy cocinera y ese es el nombre de mi puesto de trabajo” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“El nombre de mi puesto de trabajo es administradora, claramente lo identifiqué” comentó C. B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos mediante información recopilada acerca de puesto descrito en el hotel, el gerente y trabajadores comentan: el gerente y administrador conocen perfectamente los puestos descritos pero sus subordinados no y es importante que cada uno de ellos tenga claro el nombre de su puesto a través de un manual, en el cual se detalla cada la descripción del puesto.

Existen diversas definiciones sobre lo qué es el puesto, pero, en términos generales, se refiere al cargo u ocupación que cumple una persona dentro de una empresa. Incluso puede definirse como el cargo al que una persona aspira alcanzar, lo que significa que el puesto es una fuente de motivación y expectativas; quédate y descubre más. (Euroinnova, 2022) párr.1

Los puestos descritos son los lugares en donde se ejercen las actividades que se asignan dentro del negocio o empresa y son importantes para conocer de manera específica nuestras funciones a desempeñar.

- **Misión del puesto**

Es la razón de ser del puesto, para qué se realiza y las funciones que se deben realizar.

El gerente comenta sobre la misión del puesto lo siguiente:

“La misión de mi puesto como gerente, es tomar el timón de mando de este hotel de la mejor manera posible, porque de eso depende que esto funcione de la mejor manera y sea beneficioso para todos” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores del hotel comentan sobre la misión de puesto posteriormente:

“La misión es hacer el trabajo bien, de que se mantenga limpio” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“La misión de mi puesto es ser cumplida con mis labores encargadas” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“La misión en mi trabajo, es que todo avance para que el hotel funcione bien” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Mi misión de trabajo, es hacer buen trabajo para que los clientes estén satisfechos y recomienden el hotel” comentó B. Espinoza (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“La misión de mi puesto es cumplir con todas mis tareas asignadas en tiempo y forma para que los resultados sean satisfactorios en beneficio propio y del hotel” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

A través de la opinión del gerente y colaboradores del hotel se logró recopilar información detallada sobre la misión de puesto: todos los que laboran en el negocio conocen la misión de su puesto, la razón de ser y objetivo del mismo, teniendo claro que, al cumplir con ella, será de gran satisfacción no sólo para los clientes, sino que también de manera personal, es muy importante mencionar que a pesar que no existe un manual administrativo, cada uno conoce la misión del puesto de manera clara.

Podríamos decir que la misión de cada puesto de trabajo es la razón por la cual se crea. Por lo regular la función de cada puesto de trabajo consiste en la dirección, supervisión o realización de parte del trabajo global de una empresa u organización. (UOC, 2012) párr.1

La misión de puesto es muy importante que sea de conocimiento de cada uno de los colaboradores para que puedan comprender la razón del mismo y lo que esto implica para el buen funcionamiento del negocio.

- **Dimensiones**

Se refiere a todas las partes involucradas económicamente, por ejemplo, personal contratado, proveedores, clientes etc.

El gerente expresa lo siguiente sobre las dimensiones del hotel:

“Nuestro negocio es nuevo, no tenemos mucho de haber dado apertura, entonces ganancias por el momento no tenemos, estamos operando con presupuesto propio en lo que el lugar se hace más conocido, el restaurante esta mantenido hasta ahorita, pero no tenemos ganancias todavía y ahí solo abrimos los fines de semana; y en cuanto a las personas que les pagamos todos tienen contrato verbal directamente por mi persona, no trabajamos con ningún proveedor en específico hasta la fecha, tal vez en el futuro y los clientes que tenemos están llegando poco a poco a medida que se va dando a conocer el lugar, pero son pocos estamos trabajando en más publicidad para incrementar nuestra clientela y ver los frutos de nuestro esfuerzo” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Colaborador del hotel comenta sobre las dimensiones lo siguiente:

“Bueno con respecto a las dimensiones económicas el hotel es nuevo no se ha logrado obtener ganancias todavía y se está trabajando en publicidad para darnos a conocer y el restaurante solo opera fines de semana y está mantenido por el momento, pero sin ganancias” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos, según la información recopilada acerca de las dimensiones económicas y no económicas en el hotel de acuerdo a lo expresado por el gerente y administradora no tienen ganancias económicas por el momento y se comprende, debido a que es un negocio nuevo, con poco tiempo de estar funcionando, es oportuno aplicar estrategias de marketing para mejorar su condición económica y atraer mayor números de clientes, en cuanto a las dimensiones no económicas, todo el personal que labora están contratados directamente por el gerente del hotel, no trabajan con ningún proveedor y su cartera de clientes es baja por ahora.

Para la mejora de su cartera de clientes, se proponen algunas estrategias de marketing:

- Establecer alianzas con hoteles de prestigio, que se ubican en la zona costera del país, porque la afluencia de sus clientes es un segmento de mercado que se interese por la zona norte debido a su clima y las excelentes vistas que posee el hotel.
- Publicar constantemente videos y fotos del lugar en las redes sociales con promociones atractivas para los clientes, porque es el pan de cada día de las personas en estos tiempos.
- Ofrecer paquetes con diferentes actividades y alimentación incluida, ya que los clientes les puede atraer lo que se le llama todo incluido.

❖ Naturaleza y alcance del puesto de trabajo

Por medio de los siguientes apartados se desarrollará este punto:

- Organigrama

Es la representación visual de cómo está estructura jerárquicamente una empresa u organización.

El gerente comenta lo siguiente sobre organigrama:

“En el hotel no existe un organigrama plasmado en un documento, pero cada trabajador conoce cuál es su posición en el negocio” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores del hotel comentan sobre organigrama lo siguiente:

“No sé si existe un organigrama en el hotel, no he visto” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“No sé si hay organigrama, porque si existe solo el jefe lo ha visto, nosotros no” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Yo tengo poco de trabajar aquí y hasta el momento no me han mostrado ningún organigrama” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“No conozco si hay organigrama, porque el jefe ya nos hubiera enseñado si existirá uno” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Desconozco si existe algún organigrama en el hotel, porque hasta la fecha no he visto nada” comentó B. Espinoza (comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“El hotel no cuenta con ningún organigrama, cada uno conoce su posición solamente de manera verbal” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados muestran, según la información compilada que en el hotel no se cuenta con un organigrama, cada uno conoce su posición jerárquica pero de manera verbal y no está mal pero para mejorar su estructura organizativa se considera importante el contar con un organigrama de manera oficial, para el conocimiento de su personal o futuros trabajadores; se propone diseño de organigrama, cuyo modelo será de acuerdo a la perspectiva del negocio y estará visible en el manual de organización y funciones que se realizará.

Desde la perspectiva de Endalia (2020):

El organigrama de una empresa es una representación visual ordenada de las estructuras organizacionales que componen la entidad. Siguiendo los criterios establecidos por la dirección y por las políticas de RRHH, el organigrama posibilita identificar las cadenas de mando, cómo se agrupan las personas, bajo qué área o departamento y las funciones y vinculaciones jerárquicas de la plantilla. Párr.2

El organigrama es de suma importancia en cualquier organización, porque es una manera fácil de representación visual de cada una de las áreas de trabajo y como se encuentran vinculadas jerárquicamente unas con otras.

- **Entorno**

Se describe la zona en donde se realizan las actividades del puesto o donde cumplimos nuestras responsabilidades.

El gerente comenta sobre entorno en el hotel lo siguiente:

“El entorno donde mis trabajadores cumplen con sus funciones es diferente para algunos, debido a las responsabilidades que deben cumplir, pero no he tenido queja sobre eso hasta hoy y prueba de eso es que cada uno muestra satisfacción en el trabajo realizado” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre 2022).

Los colaboradores comentan sobre entorno lo siguiente:

“Bueno en mi entorno laboral, yo trabajo en el jardín y pues es abierto en las afueras del hotel, es un espacio amplio en donde tengo buena movilidad para mi trabajo” (D. Huete, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Mi espacio de trabajo varía porque a veces trabajamos afuera y otras veces adentro de las cabañas, si tenemos que reparar algo en alguna de ellas en la parte de adentro” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Yo trabajo en limpieza y ayudante de cocina y pues debido a eso paso parte de mi tiempo adentro de las cabañas, las cuales son de buen tamaño y puedo moverme bien para hacer mi trabajo y la cocina es un poco más pequeña pero no tengo problemas a la hora que hago mis obligaciones” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Yo trabajo en mantenimiento y depende de lo que me toque reparar en el hotel así es mi entorno a veces al aire libre en las afueras del hotel y otras veces adentro si toca darle mantenimiento a una cabaña” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“El espacio de trabajo que es la cocina es un poco pequeño, pero como el restaurante no es muy grande pienso que a eso se debe, pero trabajo bien ahí” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Para realizar mis funciones, poseo un pequeño espacio en el rancho del restaurante con los materiales de oficina necesarios con los cuales pueda cumplir con mis obligaciones del hotel” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

De acuerdo a lo comentado por el gerente y colaboradores del hotel, los resultados obtenidos a través de la información compilada son, que el entorno donde ejercen sus funciones es bueno tiene suficiente espacio para su movilidad y poder realizar sus labores de manera cómoda, siendo productivos en su trabajo designado en el hotel.

El entorno de trabajo es el conjunto de factores que influyen en el bienestar, tanto físico como mental, del trabajador. Estos factores pueden dividirse en dos grupos: físicos y no físicos. Los primeros incluyen el espacio físico en el que se desarrolla el trabajo. Mientras que los segundos se refieren a la relación entre los compañeros de trabajo y la de estos con sus superiores. Un entorno laboral saludable contribuye a que los empleados

se sientan cómodos y seguros en su puesto de trabajo, lo que da lugar a un aumento de la productividad. (ABN centro de negocios, 2022) Párr.2

Uno de los elementos fundamentales para que los trabajadores sean productivos y otorguen resultados satisfactorios para las empresas es que desarrollen sus actividades en un entorno de trabajo saludable en todos los ámbitos ya sea físicos o mentales.

- **Funciones y actividades**

En este apartado se describe de manera resumida las actividades que se realizan en el hotel.

El gerente expresa sobre funciones y actividades en el hotel lo siguiente:

“Aquí en el hotel cada quien sabe las funciones que deben realizar, por ejemplo, las personas encargadas del mantenimiento conocen bien cuáles son sus actividades diarias a realizar o dependiendo de la necesidad que surja en el hotel, en mi caso me encargo de que todas las cosas marchen bien, restaurante u otras áreas, pero cuento con personas que son mi soporte son de gran ayuda para mí y eso lo aprecio” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores comentan lo siguiente acerca de las funciones y actividades en el hotel:

“Mis funciones en el hotel yo trabajo en el jardín, debo mantenerlo limpio, cortar la grama a veces me toca sembrar plantas y en ocasiones si me necesitan en otra área para mantenimiento yo ayudo” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Mi trabajo es ayudar a mi jefe en el mantenimiento del hotel, si nos toca reparar algo en una cabaña ya sea eléctrico o de carpintería lo hacemos” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Bueno mis funciones como ya le decía es mantener limpias las cabañas adentro, limpiar los vidrios, lavar los baños arreglar las camas y en la cocina lavar trastes, limpiar toda el área del restaurante” comentó M.A. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Aquí mis actividades o funciones son de mantenimiento general del hotel, a veces trabajamos en electricidad con reparaciones básicas, otras de carpintería si nos toca que pegar una tabla, lijar poner barniz en la madera de las cabañas o de albañilería pero que esté al alcance de nuestros conocimientos” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

Según los resultados obtenidos mediante la información compilada en la entrevista, cada uno de los trabajadores conocen las funciones y actividades que deben desarrollar en sus puestos de trabajo, lo cual facilita el desempeño en sus labores y es muy importante para el rendimiento en el hotel.

Desde la perspectiva de Buenas Tareas (2011) Función: “Son las tareas que corresponde realizar a una entidad, organización o personas y Actividad; es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución”. Párr.1

En toda organización es indispensable que su personal colaborador conozca de manera específica las funciones y actividades a realizar para obtener un buen rendimiento por parte de sus trabajadores.

- **Relaciones internas y externas**

Se refiere a las relaciones que existen con otros puestos de trabajo en la empresa, pero que no son las que se dan con el jefe o subordinados.

El gerente del hotel comenta lo siguiente sobre las relaciones internas y externas:

“En el negocio solo existen relaciones internas, porque es pequeño eso de relaciones externas con otros puestos se da en empresas grandes de mayor magnitud” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel, opinan sobre las relaciones internas y externas lo siguiente:

“Aquí nos relacionamos todos, porque el hotel es pequeño” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Las relaciones internas puedo decir que siempre estamos en contacto, este hotel es pequeño entonces no tiene mucho personal y no tenemos relaciones externas porque no es necesario” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Aquí solo existen relaciones internas, debido a que el hotel no es muy grande y no hay gran cantidad de trabajadores y las relaciones externas se dan en las empresas grandes por ejemplo tabacaleras pues estas cuentan con varias áreas y todas se entrelazan entre sí” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos de acuerdo a la información recolectada acerca de las relaciones internas y externas en el hotel son que, por su tamaño, solamente existen relaciones internas entre jefes y subordinados, no se dan relaciones externas puesto que el número de personas que laboran y áreas son pocas; las buenas relaciones ya sean internas o externas son primordiales para que los objetivos o finalidades de un negocio se cumplan en tiempo y forma.

La comunicación externa es aquella que ocurre entre la empresa y todos los agentes externos pero relacionados con ella. Por ejemplo, clientes, proveedores, posibles clientes potenciales, público en general interesado en la marca, acreedores, empresas socias, etc. El objetivo es compartir información, es decir, informar, ya sean, noticias de la propia empresa, así como de sus productos, servicios o comunicados en particular.

La comunicación interna es aquella que va dirigida al público de dentro de la empresa, es decir, los trabajadores y empleados, sea cual sea su rango dentro de la organización. Su nacimiento está ligado a la necesidad de las compañías de motivar a su equipo humano, de integrarlo en el sí de la organización y hacerlo partícipe dentro de la empresa. En resumen, se trata de fortalecer la relación entre la empresa y sus trabajadores. Y es que, con un personal motivado, la empresa puede ser más competitiva y eficiente. (Nal3, 2021) Párr.4 y 9

Es muy importante que cada uno de los trabajadores mantenga buenas relaciones laborales internas y externas en las empresas, ya que esto es de gran beneficio para la utilidad y es una parte fundamental en el cumplimiento de metas y objetivos en la organización.

- **Naturaleza y alcance de los problemas**

Son las situaciones que surgen en el negocio u organización, producto de desacuerdos entre los colaboradores o jefes y la magnitud con la que pueden afectar a la empresa si no se solucionan.

El gerente opina sobre la naturaleza y alcance de los problemas en el hotel:

En todo negocio siempre hay algún inconveniente ya sea con el personal o del negocio mismo, pero trato de solucionar o tomar las decisiones más acertadas para cada situación, por ejemplo el mantenimiento de las cabañas y tiene que ser frecuente ya sea por el agua que se dañó un tubo y cosas así pero las personas que trabajan conmigo dan respuesta a todas esas necesidades, con respecto al personal no tengo muchos inconvenientes con

ellos, lo único es en área de cocina que es difícil encontrar personas que trabajen al igual que en la seguridad pero gran parte de esa deficiencia se debe a la inmigración de las personas a otros países, aquí por ejemplo en esta comunidad es muy difícil encontrar mano de obra la mayoría ha emigrado a otro país y los demás trabajan en fábricas de tabaco comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores del hotel comentan sobre la naturaleza y alcance de los problemas lo siguiente:

“Bueno los problemas que se dan aquí no son muchos, nosotros como trabajadores nos llevamos bien al igual que con el jefe y en mantenimiento nosotros damos respuesta depende las decisiones que toma el jefe” (D. Huete, comunicación personal, 13 de noviembre 2022, jardinero).

“En todo negocio siempre pasa algo, en mi caso nosotros siempre tenemos que estar dando mantenimiento al hotel en general, pero el gerente resuelve los problemas lo más pronto posible y eso es bueno, si hablamos de los problemas entre nosotros como trabajadores nos llevamos bien y si tenemos desacuerdos no son relevantes” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“En el hotel los problemas que surgen son por cosas que se deben a mantenimiento en las cabañas, pero nada que sea de gran magnitud, en el área de restaurante es la que da más trabajo debido a que es difícil encontrar personas que ayuden en esa área, esto se debe a la falta de mano de obra en la zona, pero siempre tratamos de solucionarlo de la mejor manera” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

De acuerdo a la información recopilada, la naturaleza y alcance de los problemas en el hotel, en toda organización surgen inconvenientes y situaciones debido a diferentes factores ya sean internos o externos en la empresa, pero la manera de cómo afrontamos esas situaciones determina el rumbo de ese negocio, el hotel no es la excepción pero con respecto a lo comentado por las personas involucradas tienen un buen manejo de las situaciones que se presentan y el personal lleva una buena relación de trabajo entre ellos, disminuyendo de esta manera los problemas en la organización.

La naturaleza y alcance del problema. Se debe incluir cualquier historia o antecedente relevante del problema que resulte esencial para entender a cabalidad y aclarar el resto del estudio. Este enunciado se hace para explicar por qué la solución del tema en cuestión es importante y la apremiante necesidad de formular un curso de acción. (Uteq, 2021) Párr.5

En todas las empresas surgen contratiempos de menor a mayor relevancia, pero es primordial tomar decisiones adecuadas para su pronta solución y no esperar un largo tiempo para dar respuestas a los problemas presentados, debido a que puede afectar el crecimiento o desarrollo del negocio.

- **Naturaleza y alcance de la responsabilidad**

Se refiere a las decisiones que tomamos por cuenta propia sin tener que consultar a nuestro jefe inmediato para llevar a cabo esa función.

El gerente expone lo siguiente referente a la naturaleza y alcance de la responsabilidad:

“Con respecto a las decisiones administrativas son autorizadas por mi persona, pero tengo personal delegado que pueden tomar ciertas decisiones sin consultarme a mi persona por la naturaleza de sus labores, hasta la fecha hemos trabajado bien de esa manera” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los trabajadores opinan sobre la naturaleza y alcance de la responsabilidad lo siguiente:

“En mi trabajo mi única responsabilidad es cumplir con las cosas que me dicen que haga, las decisiones las toma mi jefe inmediato, él es responsable de que yo cumpla con mi trabajo” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Bueno mi única responsabilidad es hacer bien mi trabajo y cumplir con las cosas que me encargan” comentó I. Arróliga (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Mi trabajo es en mantenimiento y en algunas decisiones son tomadas bajo mi responsabilidad, porque yo tengo dos personas bajo mi cargo y yo respondo porque ellos cumplan con su trabajo” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“Mi trabajo involucra tomar decisiones sin consultar a mi jefe en ocasiones, porque son por iniciativa propia ya que me toca administrar el restaurante y dirigir el personal de limpieza y cocina, debo asegurarme que cumplan con su trabajo correctamente, ya que eso es parte de mis responsabilidades asignadas” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados obtenidos respecto a la información compilada sobre la naturaleza y alcance de las responsabilidades del hotel, es que todos conocen sus funciones y responsabilidades asignadas en el hotel, hay personal que toman decisiones por iniciativa propia debido a la naturaleza de sus tareas y para la eficiencia de la misma trabajan de esa manera, igual el gerente hace mención de eso porque esto beneficia la productividad que tiene el trabajador con respecto al cumplimiento de las actividades en el negocio y eso es importante para avanzar satisfactoriamente.

En las empresas, sin importar tu tamaño o complejidad, una gran parte de los problemas se originan en la falta de claridad en las responsabilidades que recaen sobre cada uno de los integrantes.

Si dichas responsabilidades se han definido, la ausencia de una comunicación clara al respecto, tanto de la persona que debe llevar adelante un trabajo y lograr determinados objetivos, como de los demás participantes en el equipo de trabajo, con frecuencia se confunde al realizar sus responsabilidades y tareas. Adicionalmente, no se cuenta con metas e indicadores que nos permitan evaluar objetivamente si el individuo – precisamente-, cumplió adecuadamente con su deber, por medio del ejercicio consistente de sus tareas, que son las acciones que le permiten llegar a sus metas. (Upnify, 2022) Párr.1 y 2

Las responsabilidades han sido claramente designadas en el hotel, cada uno de los colaboradores conocen cuáles son respectivamente y la manera de cómo deben dar solución a los inconvenientes que se presenten, es por ello que es importante contar con iniciativa en el trabajo para un buen desarrollo en la organización.

- **Conocimientos y experiencia**

Son los requisitos que debe poseer el aspirante a un puesto, para desempeñar ese cargo y poder cumplir con las expectativas de trabajo.

El gerente comenta acerca de conocimientos y experiencia en el hotel, lo siguiente:

“Como somos un hotel pequeño y es difícil encontrar personas en el área para trabajar, sobre todo con experiencia, pero en la mayoría de los casos prefiero personas sin experiencia y las entrenamos a nuestra manera, que trabajar con personas que tienen experiencia y están acostumbradas a trabajar a su manera, para mí lo importante es el empeño que le ponen al trabajo, conocimiento pido que sepan leer y escribir para los que trabajan en mantenimiento pero ya administración si tiene que ser una persona más

preparada con cierto conocimiento técnico en administración porque el trabajo es un poco más complejo y cocina saber cocinar” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores comentan sobre conocimientos y experiencia la siguiente información:

“Para realizar mi trabajo no se necesita experiencia realmente y estudios tampoco, solo leer y escribir” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Aquí uno solo necesita leer y escribir para trabajar, experiencia no es requerida porque uno aprende si le pone interés a lo que hace” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Bueno como yo trabajo en limpieza y ayudo en la cocina no creo que se requieran muchos estudios para eso y experiencia tampoco uno va aprendiendo poco a poco” comentó M.A. Amador (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“Yo soy el encargado de mantenimiento y para este trabajo hay que tener conocimientos básicos en electricidad, carpintería y albañilería, para cubrir con las necesidades que se dan en el hotel, saber leer y escribir por supuesto y la experiencia para hacer un buen trabajo” (Y. Zelaya, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“En el trabajo de cocina uno debe tener experiencia y tener iniciativa por aprender nuevas cosas para mejorar, también conocimientos importantes sobre cómo debemos manipular los alimentos” comentó (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“En mi trabajo no es necesario poseer mucha experiencia, pero si tener iniciativa de trabajo para tomar las decisiones que sean productivas para el negocio y espíritu de superación por aprender algo nuevo siempre para mejorar como persona y profesional, con respecto a los estudios si es necesario tener conocimiento sobre administración ya sea un técnico o licenciatura, conocimiento de inglés básico ya que su gerente es extranjero y para entenderle algunos clientes de origen extranjero” (C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Los resultados que se obtuvieron acorde a la información compilada, respecto a conocimientos y experiencia en el hotel, es que en la mayoría de los puestos no es requerida la experiencia laboral, ni el alto nivel de escolaridad, solamente en algunos puestos como el de administrador, cocinera y jefe de mantenimiento. Es importante destacar la oportunidad que les brinda la gerencia del hotel, porque muchas personas no tienen oportunidades laborales por falta de

experiencia y de poder superarse profesionalmente, en el hotel reciben la oportunidad de aprender si tienen el deseo, cosa que habla bien del negocio, se respeta el trabajo de los colaboradores pues lo primordial es hacerlo bien, se considera importante realizar fichas ocupacionales para los puestos para plasmar los requisitos requeridos en cada puesto de trabajo de manera formal para el personal aspirante a trabajar en el hotel.

Las fichas ocupacionales se realizarán en el manual de organización y funciones que se propondrá para la mejora organizativa del hotel.

“La experiencia laboral es de gran importancia para cualquier profesional. Esta te permite obtener una gran gama de conocimientos y habilidades que no se adquieren en el mundo académico” (Terol, 2022)Párr.3.

En la mayoría de las empresas al momento de contratar personal, buscan con experiencia laboral debido a que facilita la integración y adaptación del colaborador en sus funciones, pero en el caso del hotel H&R han optado por dar oportunidad a personas sin experiencia alguna y en otros casos también trabajadores sin mucho conocimiento, lo cual favorece y brinda oportunidades a personas con poco estudio, pero con metas de superación.

- **Otros aspectos**

Este apartado se refiere a los aspectos como: condiciones ambientales, disponibilidad, nocturnidad, etc. anteriormente ya se desarrollaron estos aspectos en detalle con sus respectivos resultados, según la información brindada por los colaboradores y gerente del Hotel H & R Ranch Resort.

A continuación, se analizan los siguientes conceptos:

- ❖ **Procesos operativos de la descripción de puestos**

A continuación, se especifica los principales aspectos que son importantes para la planificación de dicho proceso.

- Definición de los objetivos del proceso

Precisa los logros o metas que debemos lograr en nuestro puesto de trabajo ya sea de manera personal o trabajo en equipo, lo cual es indispensable para cumplir con todas las expectativas estipuladas en el negocio.

El gerente comenta lo siguiente sobre los objetivos del proceso en el hotel:

“Somos un grupo bien flexible, respeto a las personas con buena ética de trabajo, parte de esa buena ética es que sean puntuales, haciendo trabajo extra si es necesario, que tengan iniciativa si algo se tiene que hacer que se haga, no me tienen que preguntar si es algo básico y obvio de hacer, buena presentación con respecto al restaurante, cortesía con los clientes, buena atención a los clientes, cosas pequeñas pueden hacer una gran diferencia” comentó T. Reed (comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores opinan acerca de los objetivos del proceso en el hotel lo siguiente:

“Bueno es que como yo trabajo en varias áreas entonces si es de electricidad busco las herramientas que voy a utilizar para ese trabajo y si es para albañilería es igual, busco mi barra mi pala lo que voy a ocupar; para las tareas las debo cumplir en el horario del día” (I. Arróliga, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, asistente de mantenimiento).

“Mis responsabilidades es estar puntual que debo de entrar a mi trabajo, también a la hora que voy a salir que todo quede en orden pues yo antes de salir de mi trabajo y para que todo funcione bien” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“En mi puesto se debe tener carácter de mando y ser amable con todas las personas con las que trabajo, al igual que los clientes para que nos den buenas referencias” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“El objetivo de mis labores, son todas las responsabilidades que debo mantener presente es respetar a mis compañeros de trabajo, cumplir con mi trabajo en tiempo y forma y seguir las indicaciones orientadas por mi jefe” comentó C.B. Espinoza (comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Respecto a la información recopilada, los resultados obtenidos acerca de objetivos del proceso del hotel, es que el personal que labora en el negocio, conocen perfectamente el objetivo en su puesto de trabajo, los logros que deben alcanzar ante las exigencias expuestas, ya sea por el

gerente o clientes que los visitan debido a que ofertan un servicio y la calidad de este contribuirá al crecimiento y buenas referencias en el hotel.

“Los objetivos de proceso son pequeños logros que le ayudan a alcanzar una meta mayor. Estos objetivos suelen estar completamente bajo su control y la probabilidad de que se cumplan suele ser alta” (Historia de la empresa, 2022) Párr.3.

En cada organización o empresa deben existir objetivos en el proceso para realizar su trabajo debido a que esto permite mejorar el rendimiento en el trabajo elaborado y por ende la utilidad en el mismo, se considera importante que en el hotel se delimiten los objetivos del proceso de cada uno de los puestos, para que estos desarrollen un mejor margen de productividad en sus funciones.

- **Valoración del puesto de trabajo**

Es el método que se utiliza para valorar el desempeño que realizan los trabajadores en las actividades asignadas en la organización.

El gerente opina sobre la valoración del puesto de trabajo lo siguiente:

“Para valorar el trabajo de mis subordinados, al momento de designarles ciertas tareas les delimito un tiempo por ejemplo tienen un día para hacer esto, o quiero que terminen esto antes de cierta hora, para que ellos vean que las cosas deben hacerse en tiempo y forma y que reciben supervisión de mi parte” (T. Reed, comunicación personal, 22 de noviembre de 2022).

Los colaboradores exponen lo siguiente sobre la valoración del puesto de trabajo:

“Recibo supervisión de mi jefe, no tenemos eso nosotros de tiempos medidos que tenemos que hacerlo en una o dos horas es en todo el día de trabajo” comentó D. Huete (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jardinero).

“Yo si tengo un tiempo delimitado para mi trabajo, limpieza es por la mañana hasta las 12pm y después ayudar en el área de cocina hasta las 3.30pm” (M.A. Amador, comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, mesera).

“La valoración de mi trabajo la realiza mi jefe que es el gerente y yo me programo por días para realizar mis funciones, no por horas” comentó Y. Zelaya (comunicación personal, 13 de noviembre de 2022, jefe de mantenimiento).

“El tiempo establecido para hacer mis tareas una parte de los alimentos que se sirven en el restaurante la tengo que tener lista antes de las 11am y otras se realizan cuando el cliente llega y si cumplo con mis obligaciones y la valoración de mi trabajo además de la administradora la realizan los clientes si quedan satisfechos o no” (B. Espinoza, comunicación personal, 12 de noviembre de 2022, cocinera).

“Mi trabajo me organizo por día no por horas porque hay actividades que se deben realizar en base a horarios de otras personas o entidades para cumplirlas por ejemplo cuando me toca pagar impuestos o servicios básicos del hotel y la valoración la realiza mi jefe el gerente” comentó C.B. Espinoza, comunicación personal, 18 de noviembre de 2022, administradora).

Según los resultados obtenidos a través de la información compilada sobre la valoración del puesto en el hotel, el gerente quien es la máxima autoridad en el negocio realiza la valoración del trabajo a través de la supervisión de las funciones o tareas que asigna a sus subordinados los cuales laboran con un tiempo de trabajo programado en días en su mayoría, la única que trabaja de acuerdo a horas es la persona de limpieza y que ayuda en la cocina también, el método utilizado no está mal si la supervisión es diaria porque los colaboradores deben mantener presente que el tiempo es dinero y si es desperdiciado no son productivos para la empresa, es importante que en el hotel se aplique un cronograma de trabajo para establecer fechas exactas con los días que deben cumplir en cada actividad.

La valoración de un puesto de trabajo es el procedimiento que trata de precisar y comparar el desempeño que exige cada tarea dentro de una empresa y, establecer en consonancia, el salario justo que le corresponde. Se trata de asociar un valor a un trabajo (bizneo, 2021) Párr.3.


Para lograr un buen desempeño en las actividades realizadas en cada puesto, es necesario poner en practica la valoración de puestos, ya que esto nos permite medir la productividad de cada uno de los trabajadores y si en verdad son útiles para la empresa, es importante que en el hotel se mejore la valoración de los puestos a los trabajadores a través de otro método que precise el rendimiento y esto se mencionaba en los resultados que es la aplicación de un cronograma de trabajo con fechas y horario establecido.

10.3 Propuesta de manual de organización y funciones, que contribuya a la mejora organizacional del hotel H & R Ranch Resort.

En este apartado se observa la estructura del manual de organización y funciones, cuyo contenido está estructurado de la siguiente manera: Portada con información del hotel y su respectivo logotipo, índice, antecedentes históricos, Objetivos del manual de organización y funciones, alcance, base legal, atribuciones, estructura orgánica del hotel, puestos asignados, organigrama, objetivos y funciones de área, fichas de descripción de puestos y glosario de términos.

Manual de organización y funciones

➤ Identificación

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	Fecha	14 /12/2022	
		Página	de	1 de 29
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	Sustituye a		
		Fecha	de	
			Página	14/12/2022

Hotel

“H&R Ranch Resort”




MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

H&RRR.MOF.001.22

Carretera al sauce, comunidad San Roque 3kms al oeste. Estelí, Nicaragua.

Elaborado por: Vanessa Carolina Barrios Espinoza	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
		<i>Página</i>	de	2 de 29
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>		Sustituye a	
		<i>Fecha</i>	de	
		<i>Página</i>	14/12/2022	

Índice de contenido

Antecedentes históricos

Objetivos del manual de organización y funciones

Atribuciones

Estructura orgánica del hotel

Puestos asignados

Organigrama

Alcance

Base Legal

Objetivos y funciones de área

Fichas de descripción de puestos

Glosario de términos

Directorio

Antecedentes históricos

El Hotel H&R Ranch Resort es un hotel que se fundó hace un año aproximadamente, pero cuyo proyecto inició su construcción hace cinco años, en una zona que tenía como fin la ganadería y los dueños al inspeccionar todas las áreas, visionaron con un hotel de montaña ya que la propiedad cuenta con hermosas vistas y un clima muy agradable.

Se encuentra en un enclave privilegiado, a 1000 metros de altura sobre el nivel del mar, justo en el límite nor-oeste de la reserva natural Tisey-La Estanzuela y con una vista privilegiada hacia la reserva Quiabuc–Las Brisas, que abarca partes de las icónicas cordilleras Amerrisque (centro del país) y El Horno Grande (Noroccidente). En el lugar se presenta un “clima de sabana tropical de altura”, con temperaturas promedio anuales por debajo de los 22° C.

El turismo se consume con una sonrisa y se puede considerar como “el Negocio de la Felicidad”. El trato con los clientes será agradable, intentando que su estancia sea lo más satisfactoria posible, ofreciéndole comodidades y servicios que los hagan valorar muy positivamente la opción de volver a visitarnos y así obtener una fidelización base de una de las principales formas de darse a conocer en este negocio.

Objetivos del manual de organización y funciones

El manual de organización y funciones del hotel H&R Ranch Resort, es un documento normativo cuya finalidad, es proporcionar una estructura organizativa y funcional para el hotel, el cual dispone de los siguientes objetivos:

1. Servir de instrumento guía, para el personal que labora en el hotel.
2. Facilitar el proceso de las funciones administrativas y operacionales, para la eliminación de duplicidad de tareas o actividades asignadas en cada puesto de trabajo.
3. Determinar las responsabilidades, atribuciones y requisitos demandados por los puestos definidos.
4. Proporcionar un instrumento de inducción e información, para la capacitación del nuevo personal que ingrese al hotel.
5. Asentar las bases para mejorar el sistema de control de las funciones o actividades concedidas a cada trabajador del hotel.

Atribuciones

Ley General de Turismo 495

De acuerdo con (La Gaceta, 2004) ley general de turismo en el Capítulo VIII, prestadores de servicios turísticos;

sección 1. De los prestadores de servicios turísticos:

Arto. 57. Se consideran prestadores de servicios de la Industria Turística las siguientes empresas:

- a. Servicios de alojamiento.
- b. Servicios de alimentos y bebidas.
- c. Entretenimiento y centros nocturnos.
- d. Turismo interno y receptivo.
- e. Transporte.
- f. Guías.
- g. Centros de ventas de artesanías.
- h. Arrendamiento de vehículos.
- i. Centros de convenciones.
- j. Marinas turísticas.
- k. Parques de atracciones turísticas permanentes (parques temáticos).
- l. Agencias de promoción.
- m. Todas aquellas relacionadas con la recreación cultural, deportiva, el ecoturismo y aquellas que determina el INTUR.
- n. Coliseos gallísticos, plazas de toros y cyber cafés.

El Reglamento de la presente Ley, definirá el alcance de estas actividades, se determinarán las clases y sub clases de prestadores de servicios turísticos, determinando las normas y requisitos bajo los cuales realizarán sus actividades. (La Gaceta, 2004)

Estructura orgánica del hotel

El hotel H& R Ranch Resort posee la siguiente estructura orgánica:

1. Gerencia
2. Administración
 - Restaurante
 - Mantenimiento
 - Limpieza
 - Seguridad

Puestos asignados

<u>Puesto</u>	<u>Total de puestos</u>
Gerente	1
Administrador (a)	1
Jefe de mantenimiento	1
Asistente de mantenimiento	1
Jardinero	1
Cocinera	1
Ayudante de cocina	1
Mesero (a)	1
Aseadora	1
Guarda de seguridad	1



Hotel H&R Ranch Resort

Estelí, Nicaragua

Organigrama general

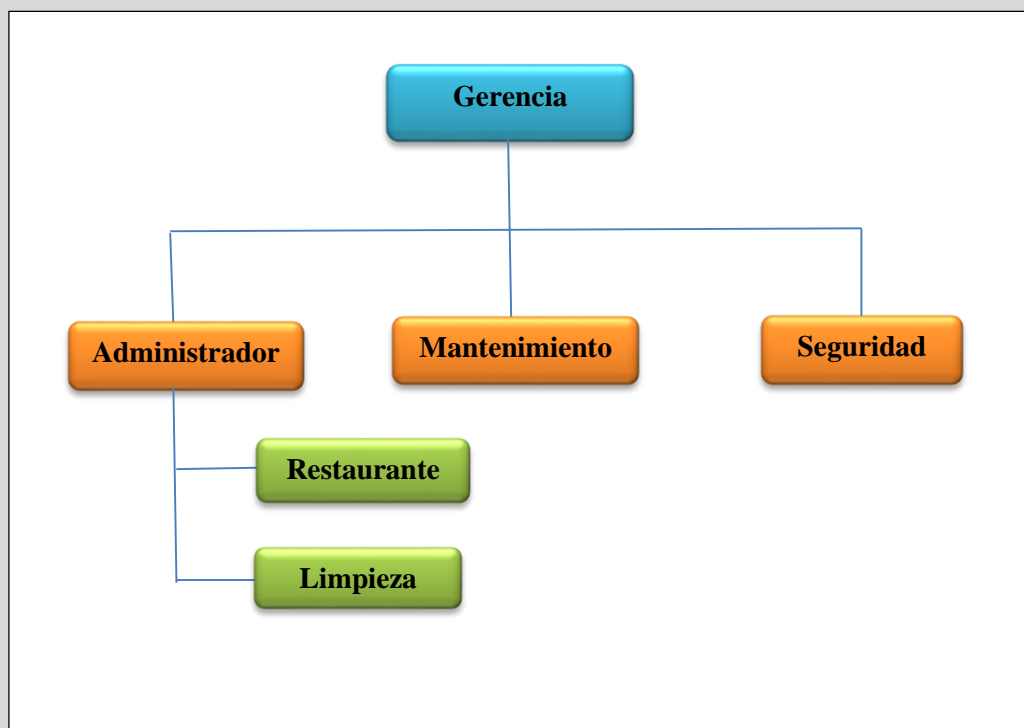


Ilustración 2. Propuesta de Organigrama

Propuesta de organigrama. Elaboración propia, año 2022

Alcance

El ámbito de aplicación del presente manual de organización y funciones (MOF), compete a los colaboradores que conforman el hotel H&R Ranch Resort, de acuerdo a la estructura definida.

Base Legal

El manual de organización y funciones del hotel H&R Ranch Resort, tiene como base legal:

- a. Ley 185: Código del trabajo
- b. Ley 618: ley general de higiene y seguridad del trabajo
- c. Reglamentos del hotel
- d. Código de ética

Misión

Ser una empresa líder en brindar servicios turísticos que promueven el disfrute de las bellezas naturales características de la zona rural de Estelí, con un alto grado de compromiso ante la entrega de la promesa de valor y la generación de impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.

Visión


Ser la primera opción en el sector turístico rural de la región del norte, mediante la oferta de servicios con un alto nivel de calidad; que nos convierta en la mejor elección para disfrutar en familia o amigos en un entorno de paz y tranquilidad en donde nuestros clientes puedan desconectarse de la vida cotidiana y tener contacto directo con la naturaleza.

Valores:

- Puntualidad: El tiempo es dinero y la gente cada vez valora más el suyo.
- Responsabilidad: Cumplir con nuestras obligaciones y asumir las consecuencias de las decisiones tomadas.
- Lealtad: Si nos mostramos leales, fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.

- **Honestidad:** Es considerado el valor más importante, proporciona coherencia en el comportamiento y genera confianza en los clientes y prospectos.
- **Transparencia:** Ser claros con las cosas que hacemos y decimos, para no generar dudas sobre la información que brindamos.
- **Calidad:** Garantizar que los servicios ofertados por el hotel sean excelentes.
- **Pasión:** Ser apasionado por lo que hacemos y el trabajo que desempeñamos.
- **Trabajo en equipo:** Para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos debemos tener en cuenta que los intereses personales van subordinados a los intereses del equipo en el hotel.

Objetivos y funciones de área

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022		
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	<i>Página</i>	de	9 de 29	
				Sustituye a	
			<i>Fecha</i>	de	14/12/2022
		<i>Página</i>			

1. Área de Gerencia

1.1 Objetivos del área:

Garantizar la sostenibilidad en la organización, a través de la dirección, planeación y control de las actividades del negocio, para el cumplimiento de metas.

1.2 Funciones del área:

1.2.1 Planificar todas las actividades a desarrollar por los subordinados semanalmente.

1.2.2 Dirigir y controlar los procedimientos de atención a los clientes del hotel.

1.2.3 Supervisar el desempeño de todas las áreas del hotel.


1.2.4 Orientar al personal de nuevo ingreso, sobre sus labores.

1.2.5 Convocar y presidir reuniones con el personal del hotel.

1.2.6 Velar por las normas de bioseguridad, las cuales se deben cumplir por los colaboradores del hotel.

1.2.7 Canalizar los reclamos a los proveedores por materiales o servicios básicos prestados al hotel.

1.2.8 Canalizar las quejas interpuestas por los trabajadores.

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	Fecha	14 /12/2022		
		Página	de	10 de 29	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>		Sustituye a		
		Fecha	de	14/12/2022	
		Página			


2. Área Administrativa

2.1 Objetivos del área:

Proporcionar eficacia en los procesos administrativos del negocio, para lograr los objetivos en la organización.

2.2 Funciones del área:

- ✓ Realizar gestiones administrativas involucradas con el hotel.
- ✓ Archivar, organizar y guardar todo tipo de documentos.
- ✓ Mantener el control y registro de las actividades del restaurante.
- ✓ Supervisar al personal de limpieza y restaurante.
- ✓ Realizar las compras necesarias para el funcionamiento de las áreas de restaurante y limpieza.
- ✓ Realizar publicidad a través de las redes sociales, sobre promociones en el hotel.
- ✓ Desarrollar estrategias de marketing para mejorar la clientela del hotel.
- ✓ Realizar reservaciones, demandadas por los clientes.

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>		14 /12/2022	
		<i>Página</i>	de	11 de 29	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>			<i>Sustituye a</i>	
		<i>Fecha</i>	de	14/12/2022	
		<i>Página</i>			


3. Área de Restaurante

3.1 Objetivos del área:

Garantizar una buena atención a los clientes, para el incremento de la afluencia de los mismos.

3.2 Funciones del área:

- ✓ Ordenar el lugar de trabajo y de colocar los cubiertos, así como el arreglo estético de las mesas.
- ✓ Mantener el área de cocina en perfectas condiciones.
- ✓ Estudiar el menú, para ayudar a los trabajadores del restaurante a que lo manejen a la perfección.
- ✓ Elaborar platos acorde al menú.
- ✓ Servir a los clientes, cuando estos lo demanden.
- ✓ Manejar adecuadamente la manipulación de alimentos.
- ✓ Utilizar los equipos necesarios para la protección de accidentes laborales y los requeridos por el ministerio de salud para la manipulación de alimentos.
- ✓ Reportar el vencimiento de alimentos, mal estado de los mismos, no actos para el consumo.
- ✓ Llevar el control de todos los pedidos que recibe.

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	Fecha	14 /12/2022		
		Página	de	12 de 29	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>		Sustituye a		
		Fecha	de	14/12/2022	
		Página			


4. Área de Mantenimiento

4.1 Objetivos del área:

Proporcionar eficaz y eficientemente, los servicios que requiera el hotel, en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones.

4.2 Funciones del área:

- ✓ Supervisar que todo en el hotel marche en perfectas condiciones.
- ✓ Realizar trabajos de mantenimiento en jardinería, carpintería, albañilería y electricidad.
- ✓ Llevar el control de las actividades a realizarse.
- ✓ Planificar los procedimientos diariamente a realizar en mantenimiento.
- ✓ Satisfacer las necesidades demandadas por el hotel.
- ✓ Cuidar las condiciones de los equipos de trabajo utilizados, para el cumplimiento de sus labores.
- ✓ Cumplir con las normas de bioseguridad.

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
		<i>Página</i>	<i>de</i>	13 de 29
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>		<i>Sustituye a</i>	
		<i>Fecha</i>	<i>de</i>	14/12/2022
		<i>Página</i>		


5. Área de Limpieza

5.1 Objetivos del área:

Eliminar la suciedad adherida a las superficies, sin causar daños a éstas.

5.2 Funciones del área:

- ✓ Mantener limpias todas las cabañas a lo interno y alrededor de las mismas.
- ✓ Asegurar que cada cabaña cuente con los suministros necesarios para la estadía de los huéspedes.
- ✓ Informar a su superior sobre cualquier suceso que ocurra a lo interno de las cabañas.
- ✓ Notificar a su jefe con anticipación, sobre materiales de limpieza y suministros para los ranchos requeridos, para su debida adquisición.

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
		<i>Página</i>	<i>de</i>	14 de 29
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>		<i>Sustituye a</i>	
		<i>Fecha</i>	<i>de</i>	14/12/2022
		<i>Página</i>		

6. Área de Seguridad


6.1 Objetivos del área:

Resguardar y proteger la seguridad de los clientes y personal que labora en el hotel.

6.2 Funciones del área:

- ✓ Resguardar la Seguridad en la entrada del hotel.
- ✓ Retirar a las personas que incurran en la alteración del orden público, dentro de las instalaciones.
- ✓ Llevar control de los vehículos que ingresan al lugar.
- ✓ Orientar a los clientes sobre el área de parqueo.
- ✓ Cerrar la puerta externa en el área del hotel, hasta que el último cliente abandone las instalaciones.

Fichas de descripción de puestos

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i> 14 /12/2022			
		<i>Página</i> de	15 de 29		
	<i>Manual de organización y</i> <i>Funciones (específico)</i>		<i>Sustituye a</i>		
		<i>Fecha</i> de	14/12/2022		
		<i>Página</i>			

Ficha de descripción de puesto

Gerente

❖ **Identificación**

Área de la empresa

Gerencia

Nombre del puesto

Gerente general

Número de plazas

1

Tipo de contratación

Tiempo completo

❖ **Estudios**

- ✓ Lic. Administración turística y hotelera o carreras afines.
- ✓ Lic. o técnico en inglés.

❖ **Habilidades blandas**

- ✓ Liderazgo
- ✓ Buenas relaciones interpersonales
- ✓ Que sea Estratégico
- ✓ Fácil adaptación al cambio

❖ **Experiencia requerida**

- ✓ Experiencia mínima de dos años en administración de hoteles o negocios similares
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Dominio de personal

Código puesto: G.G.01

❖ **Especificaciones**

- ✓ Género indistinto
- ✓ Edad 30-65 años
- ✓ Licencia de conducir
- ✓ Salario máximo USD
- ✓ Salario mínimo USD
- ✓ Vehículo no requerido
- ✓ País Nicaragua
- ✓ Departamento: Estelí

❖ **Conocimientos requeridos**

- ✓ Dominio paquete office comprobado
- ✓ Dominio del idioma inglés comprobado
- ✓ Saber conducir vehículo


❖ **Funciones específicas**

- ✓ Dirigir y controlar todas las actividades que se desarrollan en el hotel
- ✓ Crear estrategias para la mejora en situaciones del hotel
- ✓ Supervisar el desempeño de los trabajadores
- ✓ Canalizar los reclamos de los empleados y proveedores
- ✓ Convocar y presidir reuniones con el personal para nuevas orientaciones y presentación de nuevo personal.

Elaborado por: Vanessa
Carolina Barrios Espinoza

Revisado por:

Autorizado por:

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
		<i>Página</i>	de	17 de 29
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>		<i>Sustituye a</i>	
		<i>Fecha</i>	de	14/12/2022
		<i>Página</i>		



Ficha de descripción de puesto

Administrador (a)

❖ Identificación

Área de la empresa

Administración

Nombre del puesto

Administrador (a)

Número de plazas

1

Tipo de contratación

Tiempo completo

❖ Estudios

- ✓ Lic. Administración de empresas o carreras afines.
- ✓ Técnico en inglés

❖ Habilidades blandas

- ✓ Liderazgo
- ✓ Buenas relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa de trabajo
- ✓ Fácil adaptación al cambio

❖ Experiencia requerida

- ✓ Experiencia no requerida

❖ Especificaciones

- ✓ Género indistinto
- ✓ Edad 25-50años
- ✓ Licencia de conducir
- ✓ Salario mínimo
- ✓ Vehículo no requerido
- ✓ País Nicaragua
- ✓ Departamento: Estelí

Código puesto: ADM.02

❖ **Conocimientos requeridos**

- ✓ Dominio paquete office comprobado
- ✓ Dominio del idioma inglés comprobado
- ✓ Saber conducir vehículo


❖ **Funciones específicas**

- ✓ Realizar gestión administrativa requerida por el hotel
- ✓ Llevar un control de los ingresos y egresos del restaurante
- ✓ Realizar las compras para suministros del restaurante
- ✓ Archivar y organizar todo tipo de documentos

Elaborado por: *Vanessa
Carolina Barrios Espinoza*

Revisado por:

Autorizado por:

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>		14 /12/2022
		<i>Página</i>	de	19 de 29
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>			<i>Sustituye a</i>
		<i>Fecha</i>	de	14/12/2022
		<i>Página</i>		



Ficha de descripción de puesto

Jefe de mantenimiento

❖ Identificación

Área de la empresa

Mantenimiento

Nombre del puesto

Jefe de mantenimiento

Número de plazas

1

Tipo de contratación

Tiempo completo

❖ Estudios

- ✓ Bachiller en ciencias y letras.

❖ Habilidades blandas

- ✓ Liderazgo
- ✓ Buenas relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa de trabajo
- ✓ Fácil adaptación al cambio

❖ Experiencia requerida

- ✓ Experiencia en trabajos similares

❖ Especificaciones

- ✓ Género Masculino
- ✓ Edad 22-50años
- ✓ Licencia de conducir
- ✓ Salario mínimo
- ✓ Vehículo no requerido
- ✓ País Nicaragua
- ✓ Departamento: Estelí

Código puesto: J.M.03


❖ **Conocimientos requeridos**


- ✓ Conocimientos básicos en electricidad, albañilería, carpintería y jardinería
- ✓ Saber conducir vehículo

❖ **Funciones específicas**

- ✓ Planificar los procedimientos a realizarse en mantenimiento preventivo y correctivo del hotel
- ✓ Supervisar a sus subordinados sobre el cumplimiento de sus labores
- ✓ Minimizar los costos y períodos de mantenimiento
- ✓ Realizar un trabajo de calidad, para evitar el prematuro deterioro en las instalaciones del hotel.

Elaborado por: <i>Vanessa Carolina Barrios Espinoza</i>	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------


	Hotel H&R Ranch	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
	Resort	<i>Página</i>	de	21 de 29
	Estelí, Nicaragua		<i>Sustituye a</i>	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	<i>Fecha</i>	de	14/12/2022
		<i>Página</i>		

 **Ficha de descripción de puesto**

Asistente de mantenimiento

<p>❖ Identificación</p> <p>Área de la empresa Mantenimiento</p> <p>Nombre del puesto Asistente de mantenimiento</p> <p>Número de plazas 1</p> <p>Tipo de contratación Tiempo completo</p> <p>❖ Estudios ✓ Sexto grado Aprobado</p> <p>❖ Funciones específicas ✓ Realizar trabajos de mantenimiento del hotel orientados por su jefe</p>	<p>❖ Habilidades blandas ✓ Buenas relaciones interpersonales ✓ Iniciativa de trabajo ✓ Fácil adaptación al cambio</p> <p>❖ Experiencia requerida ✓ Experiencia no requerida</p> <p>❖ Especificaciones ✓ Género Masculino ✓ Edad 18-55años ✓ Salario mínimo ✓ País Nicaragua ✓ Departamento: Estelí</p> <p>❖ Conocimientos requeridos ✓ Conocimientos básicos en electricidad, albañilería, carpintería y jardinería.</p> <p>Código puesto: A.M.04</p>
--	--

Elaborado por: Vanessa Carolina Barrios Espinoza	Revisado por:	Autorizado por:
--	----------------------	------------------------

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	<i>Página</i>	de	22 de 29
		<i>Fecha</i>	de	14/12/2022
		<i>Página</i>	Sustituye a	



Ficha de descripción de puesto

Jardinero

❖ Identificación

Área de la empresa

Mantenimiento

Nombre del puesto

Jardinero

Número de plazas

1

Tipo de contratación

Tiempo completo

❖ Estudios

- ✓ Sexto grado Aprobado

❖ Funciones específicas

- ✓ Mantener en perfectas condiciones el área de jardinería y cuidado de las plantas

❖ Habilidades blandas

- ✓ Buenas relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa de trabajo
- ✓ Fácil adaptación al cambio

❖ Experiencia requerida

- ✓ Experiencia no requerida

❖ Especificaciones

- ✓ Género Masculino
- ✓ Edad 18-55 años
- ✓ Salario mínimo
- ✓ País Nicaragua

- ✓ Departamento: Estelí

❖ Conocimientos requeridos


- ✓ Conocimientos básicos en jardines y cuidado de plantas

Código puesto: J.05

Elaborado por: Vanessa Carolina Barrios Espinoza

Revisado por:

Autorizado por:

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	<i>Página</i>	de	23 de 29
				Sustituye a
			<i>Fecha</i>	de
		<i>Página</i>		



Ficha de descripción de puesto

Cocinera

❖ Identificación

Área de la empresa

Restaurante

Nombre del puesto

Cocinera

Número de plazas

1

Tipo de contratación

Tiempo completo

❖ Estudios

✓ Sexto grado Aprobado

❖ Funciones específicas

✓ Preparar alimentos a los clientes ofertados en el menú

✓ Realizar lista de compras necesarias para la preparación de alimentos

✓ Minimizar costos de cocina

❖ Habilidades blandas

✓ Buenas relaciones interpersonales

✓ Iniciativa de trabajo

✓ Fácil adaptación al cambio

❖ Experiencia requerida

✓ Experiencia en trabajos similares

❖ Especificaciones

✓ Género Femenino

✓ Edad 30-65 años

✓ Salario mínimo

✓ País Nicaragua

✓ Departamento: Estelí

❖ Conocimientos requeridos


✓ Conocimientos en cocina y manipulación de alimentos.


Código puesto: C.06

Elaborado por:
Vanessa Barrios
Espinoza


Revisado por:

Autorizado por:

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	Fecha	14 /12/2022		
		Página	de	24 de 29	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>		Sustituye a		
		Fecha	de	14/12/2022	
		Página			

 Ficha de descripción de puesto Ayudante de cocina	
❖ Identificación Área de la empresa Restaurante Nombre del puesto Ayudante de cocina Número de plazas 1 Tipo de contratación Tiempo completo	❖ Habilidades blandas ✓ Buenas relaciones interpersonales ✓ Iniciativa de trabajo ✓ Fácil adaptación al cambio ❖ Experiencia requerida ✓ Experiencia no requerida ❖ Especificaciones ✓ Género Femenino ✓ Edad 18-55años ✓ Salario mínimo ✓ País Nicaragua ✓ Departamento: Estelí
❖ Estudios ✓ Sexto grado Aprobado ❖ Funciones específicas ✓ Lavar platos ✓ Ayudar en la preparación de los alimentos ✓ Ordenar utensilios de cocina ✓ Mantener limpia área de cocina	❖ Conocimientos requeridos ✓ Conocimientos en cocina y manipulación de alimentos. Código puesto: A.C.06.01

Elaborado por: Vanessa Barrios Espinoza	Revisado por:	Autorizado por:
--	----------------------	------------------------

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	<i>Página</i>	de	25 de 29
		<i>Fecha</i>	de	14/12/2022
		<i>Página</i>	Sustituye a	



Ficha de descripción de puesto

Mesero (a)

❖ Identificación

Área de la empresa

Restaurante

Nombre del puesto

Mesero (a)

Número de plazas

1

Tipo de contratación

Tiempo completo

❖ Estudios

✓ Bachiller.

❖ Funciones específicas:

- ✓ Arreglar mesas y cubiertos
- ✓ Limpiar área de restaurante
- ✓ Atender clientes
- ✓ Lavar platos
- ✓ Hacer facturas a los clientes

❖ Habilidades blandas

- ✓ Buenas relaciones interpersonales
- ✓ Iniciativa de trabajo
- ✓ Fácil adaptación al cambio

❖ Experiencia requerida

- ✓ Experiencia no requerida

❖ Especificaciones

- ✓ Género Femenino
- ✓ Edad 18-40años
- ✓ Salario mínimo
- ✓ País Nicaragua
- ✓ Departamento: Estelí

❖ Conocimientos requeridos

- ✓ Conocimientos básicos en atención al cliente.


Código puesto: M.07

Elaborado por:

Vanessa Barrios Espinoza

Revisado por:

Autorizado por:

	Hotel H&R Ranch	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
	Resort	<i>Página</i>	de	26 de 29
	Estelí, Nicaragua		<i>Sustituye a</i>	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	<i>Fecha</i>	de	14/12/2022
		<i>Página</i>		




Ficha de descripción de puesto

Aseadora

<p>❖ Identificación</p> <p>Área de la empresa Limpieza</p> <p>Nombre del puesto Aseadora</p> <p>Número de plazas 1</p> <p>Tipo de contratación Tiempo completo</p> <p>❖ Estudios</p> <p>✓ Sexto grado aprobado</p> <p>❖ Funciones específicas</p> <p>✓ Ordenar camas, lavar baños, limpieza completa a lo interno de las cabañas</p> <p>✓ Mantener limpia y ordenada el área de bodega</p>	<p>❖ Habilidades blandas</p> <p>✓ Buenas relaciones interpersonales</p> <p>✓ Iniciativa de trabajo</p> <p>✓ Fácil adaptación al cambio</p> <p>❖ Experiencia requerida</p> <p>✓ Experiencia no requerida</p> <p>❖ Especificaciones</p> <p>✓ Género Femenino</p> <p>✓ Edad 18-50años</p> <p>✓ Salario mínimo</p> <p>✓ País Nicaragua</p> <p>✓ Departamento: Estelí</p> <p>❖ Conocimientos requeridos</p> <p>✓ Conocimientos básicos en limpieza.</p> <p>Código puesto: A.08</p>
---	--

Elaborado por: Vanessa Barrios Espinoza	Revisado por:	Autorizado por:
--	----------------------	------------------------

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	<i>Fecha</i>	14 /12/2022	
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	<i>Página</i>	de	27 de 29
		<i>Fecha</i>	de	14/12/2022
		<i>Página</i>	Sustituye a	



Ficha de descripción de puesto

Guarda de Seguridad

❖ Identificación

Área de la empresa

Seguridad

Nombre del puesto

Guarda de seguridad

Número de plazas

1

Tipo de contratación

Tiempo completo

❖ Estudios

✓ Sexto grado aprobado

❖ Funciones específicas

✓ Resguardar la seguridad de los clientes y trabajadores del hotel

✓ Llevar control de los vehículos que ingresan y salen del negocio

❖ Habilidades blandas

✓ Buenas relaciones interpersonales

✓ Iniciativa de trabajo

✓ Fácil adaptación al cambio

❖ Experiencia requerida

✓ Experiencia en trabajos similares

❖ Especificaciones

✓ Género masculino

✓ Edad 18-65años

✓ Salario mínimo

✓ País Nicaragua

✓ Departamento: Estelí

❖ Conocimientos requeridos

✓ En manipulación de armas de fuego y objetos de protección (seguridad)

✓ Licencia DAEN

Código puesto: G.S.09

Elaborado por:

Vanessa Barrios Espinoza

Revisado por:

Autorizado por:

Glosario de términos

Hotel: edificio planificado y acondicionado para otorgar servicio de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos.

Organización: una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinada.

Estructura organizativa: consiste en el modelo que define cómo se organiza la empresa y sus empleados, establece el entramado de niveles jerárquicos y es en definitiva, el esqueleto sobre el que se sostiene la empresa.


Puestos: serie de obligaciones, funciones o tareas que un empleado desempeña para una posición asignada en el organigrama de la empresa.

Diseño de puestos: el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Manuales administrativos: son instrumentos de apoyo para el buen funcionamiento de la organización, ya que contienen información amplia y detallada acerca de sus funciones, base legal, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad y responsabilidad, puestos en general, etc.

Función: actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.

Organigrama: son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua	Fecha	14 /12/2022	
		Página	de	29 de 29
	<i>Manual de organización y Funciones (específico)</i>	Sustituye a		
		Fecha	de	14/12/2022
		Página		

Directorio				
N°	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo electrónico
1	Toney Reed	Gerente	86423355	treed19@hotmail.com
2	Carol Espino	Administrador	56570857	espinoc@gmail.com
3	Yeibis Zelaya	Jefe de mantenimiento	89764532	yeizela18@gmail.com
4	Indalecio Arróliga	Ayudante de mantenimiento	58599312	jindale65@gmail.com
5	Douglas Huete	Jardinero	78152923	dhuete30@gmail.com
6	Brígida Espinoza	Cocinera	59023568	bespinoza45@gmail.com
7	Marilyn Arróliga	Mesera	77142457	arromari94@gmail.com
8	Cecilia Arróliga	Aseadora	87023589	ceciarroliga23@gmail.com
9		Guarda de seguridad		

Elaborado por: Vanessa Barrios Espinoza	Revisado por:	Autorizado por:
---	----------------------	------------------------

11. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, del análisis realizado tomando como referencia los objetivos propuestos, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Primer objetivo, la actual estructura organizacional del hotel, se logran identificar claramente los diferentes niveles jerárquicos y la relación que existe en cada uno de ellos, pero no cuentan con un organigrama, ni misión, visión y valores que orienten a sus trabajadores sobre los objetivos y metas que se deben cumplir en un tiempo establecido en el hotel, lo cual es muy importante para que sus colaboradores se sientan identificados y comprometidos con el negocio, por lo antes descrito por la investigadora propone los elementos antes mencionados los cuales van aportar a una mejora en la organización.

En el segundo objetivo los puestos de trabajos están definidos empíricamente, aunque cada quien conoce sus funciones a realizar, es importante orientar de forma detallada sobre las actividades específicas a desempeñar para evitar la redundancia de tareas al momento de realizarlas y definir la correcta estandarización de los puestos que contribuirá a evitar la pérdida de tiempo, que equivale a la pérdida de dinero para el negocio.

Con respecto al tercer objetivo se realizó la propuesta del manual de organización y funciones, la empresa no cuenta con uno, este servirá de guía a los colaboradores sobre las características propias de cada puesto de trabajo y los roles definidos de manera clara debidamente estandarizados, así como para el nuevo personal le permita la fácil integración y familiarización en sus labores, también que permita a los trabajadores reconocer cadenas de mando y coordinación de las actividades para evitar conflictos laborales en el hotel.

Para dar respuesta al supuesto de investigación, el hotel H & R Ranch Resort no cuenta con un manual de organización y funciones, se realizó el análisis del proceso organizacional donde el propietario manifestó que no cuentan con un manual de organización y funciones, los beneficios de contar con un manual son diversos, entre ellos está las mejoras organizacionales tales como la definición de su estructura organizativa y estandarización de las funciones, esto se confirmó en el acápite de resultados anteriormente expuestos, a través de la aplicación de instrumentos

como son la entrevista y revisión documental, que permitieron obtener información necesaria para realizar una propuesta de manual de organización y funciones, dando cumplimiento a los propósitos de la investigación.

Para finalizar es importante destacar que toda empresa debe poseer un manual de organización y funciones, que detalle específicamente las funciones y estandarice los puestos de trabajo, para la mejora en la planeación y cumplimiento de los roles de trabajo en el negocio.

12. RECOMENDACIONES

Según los objetivos planteados y a los resultados que se obtuvieron, durante el desarrollo de los incisos anteriores del presente trabajo investigativo, se establecen las siguientes recomendaciones:

A la empresa:

- ✓ Realizar fichas ocupacionales para cada uno de los puestos de trabajo existentes en el hotel, que sirvan de orientación para los trabajadores.
- ✓ Desarrollar estrategias para medir la eficiencia y destrezas de los colaboradores, con el propósito de incrementar su rendimiento en el desempeño de sus actividades.
- ✓ Incentivar a los trabajadores con bonos o recompensas que motiven e incrementen su interés por ser mejores cada día y sean más competitivos en sus puestos de trabajo.
- ✓ Utilizar el manual de organización y funciones propuesto como una herramienta administrativa, que sirva de guía para fijar detalladamente las diferentes labores y roles de trabajo a los trabajadores y nuevo personal que se integre al hotel.
- ✓ Realizar revisiones periódicas que permitan mejorar el contenido del manual de organización y funciones, para su aplicación continua y efectuar las modificaciones en el mismo de ser necesario.
- ✓ Que la presente investigación, sea el comienzo para la mejora en la estructura organizacional del hotel, acreditando al manual como una herramienta técnica de mucha importancia, que permitirá perfilar al hotel H&R Ranch Resort hacia la eficiencia y calidad en el servicio de sus clientes y población en general.
- ✓ Mantener buenas relaciones con las siguientes instituciones: INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo), PN (Policía Nacional), Alcaldía Municipal de Estelí; para realizar alianzas en pro del beneficio de todas las instituciones antes mencionadas, que contribuyen al desarrollo y crecimiento del hotel.
- ✓ Hacer uso de la fuerza laboral de los estudiantes de prácticas profesionales y egresados de FAREM-ESTELÍ, UNAN Managua, para consultas y asesorías sobre procesos administrativos, contables, etc. que sean de gran utilidad para el sector.

A futuros investigadores:

- ✓ Realizar estudios que sean innovadores para las empresas, en donde se apliquen las investigaciones sobre todo de carácter cualitativo.
- ✓ Consultar en el repositorio investigación de la UNAN-Managua, para obtener información sobre tesis similares a sus temas de estudio, lo cual facilite su comprensión al realizar sus investigaciones.
- ✓ Realizar consultas en fuentes de recolección de información que sean confiables para el soporte científico de sus investigaciones y estudios a realizar.

A la Facultad:

- ✓ Apoyar a los investigadores, que presentan mayor dificultad en sus habilidades investigativas, atendiendo las características de cada estudiante para identificar sus fortalezas y debilidades en todo el transcurso del proceso investigativo.
- ✓ Retomar este estudio como referencia para futuras investigaciones de carácter cualitativo de las diferentes carreras en la facultad, sobre todo las de ciencias económicas y administrativas.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CUAED UNAM México. (2017). *Tipos de departamentalización administrativa*. Obtenido de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1197/mod_resource/content/1/contenido/index.html#:~:text=La%20departamentalizaci%C3%B3n%20consiste%20en%20separar,dando%20paso%20a%20la%20especializaci%C3%B3n.

ABN centro de negocios. (2022). *El entorno de trabajo y su relación con la productividad*. Obtenido de <https://centrodenegocioszaragoza.es/entorno-de-trabajo-productividad/#:~:text=El%20entorno%20de%20trabajo%20es,que%20se%20desarrolla%20el%20trabajo>.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. Madrid: Gesbiblo S,L.

bizneo. (10 de Agosto de 2021). *Gestión de personal*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/valoracion-de-puestos-de-trabajo/#:~:text=La%20valoraci%C3%B3n%20de%20un%20puesto%20de%20trabajo%20es%20el%20procedimiento,un%20valor%20a%20un%20trabajo>.

Buenas Tareas. (27 de Septiembre de 2011). *Funcion, Tarea Y Actividad*. Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Funcion-Tarea-y-Actividad/2808977.html>

Cabanillas Díaz, E. J., Cárdenas Bartra, M. P., Espinosa, N., Oro Salvador, M. G., & Tirado Márquez, N. A. (20 de Diciembre de 2021). *La centralización y descentralización en los procesos de departamentalización: una revisión de la literatura*. Obtenido de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1630

Campos Hernández, Y., Fernández Rodríguez, L., & García Piñón, F. (2022). *Diseño de Puestos*. Hidalgo: Universidad autónoma del estado de Hidalgo. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20030/disenio-puestos.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2004). Administración proceso administrativo. En I. Chiavenato, *Administración proceso administrativo* (págs. 156-157). Bogotá: Nomos S.A.

CUAED Coordinación de Universidad abierta y Educación a Distancia. (2022). *Contenido educativo*. Obtenido de UNAM, México: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1224/mod_resource/content/1/contenido/index.html

CUAED UNAM- México. (2017). *Tramo de control o amplitud de la autoridad*. Obtenido de https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1078/mod_resource/content/2/contenido/index.html#:~:text=El%20tramo%20de%20control%20se%20r

efiere% 20al% 20n% C3% BAmero% 20de% 20trabajadores, empresa% 20posee% 20y% 20 debe% 20poseer.

da Silva, D. (5 de Agosto de 2022). *Cómo hacer una misión y visión empresarial en 6 pasos*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-una-mision-y-vision/>

da Silva, D. (5 de Agosto de 2022). *Comunicación organizacional: tipos y 7 barreras para superar*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/>

Díaz Castillo, D. D. (2020). *Propuesta de manual de organización y funciones para mejorar el desempeño laboral del personal de la clínica odontológica de la facultad de ciencias médicas de la UNAN-Managua, a partir del año 2020-2021*. Managua: UNAN, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>

Editorial Etecé. (5 de Agosto de 2021). *Empresa*. Obtenido de <https://concepto.de/empresa/>

Endalia. (6 de Julio de 2020). *El valor estratégico del organigrama de empresa: claves y modelos*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>

Escobar, A. (25 de Agosto de 2017). “*La descentralización en una empresa debe propiciar el desarrollo de las personas*”. Obtenido de <https://www.udep.edu.pe/hoy/2017/08/la-descentralizacion-en-una-empresa-debe-propiciar-el-desarrollo-de-las-personas/#:~:text=Descentralizar%20es%20sin%C3%B3nimo%20de%20ceder,cada%20directivo%20y%20unidad%20organizacional>.

Euroinnova. (14 de Octubre de 2022). *Que es el puesto*. Obtenido de <https://www.euroinnova.com.ni/blog/que-es-el-puesto>

Euroinnova. (10 de Octubre de 2022). *Que es la division del trabajo*. Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-la-division-del-trabajo>

F. Stoner, J. F., Freeman, R. E., & Gilbert, Jr., D. R. (1996). *Administración Sexta edición*. México: Progreso S.A. de C.V. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=eW0vsi2iY-8C&pg=PA348&dq=tramo+de+control&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjO18aFr9T7AhVIRTABHT62BHIQuwV6BAgCEAk#v=onepage&q=tramo%20de%20control&f=false>

Franklin Fincowsky, E. B. (1998). *Organizacion de Empresas Análisis, diseño y estructura*. En E. B. Franklin, *Organizacion de Empresas Análisis, diseño y estructura* (pág. 153). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana editores S.A. .

Historia de la empresa. (2022). *Objetivos de los procesos: Definición, beneficios y usos*. Obtenido de <https://historiadelapempresa.com/objetivo-del-proceso>

- Hudiel Rocha, H. K., Hidalgo Lazo, N. M., & Rodríguez Zeledón, C. M. (2012). *Diseño de un manual de funciones para la empresa materiales de construcción el Halcón, sucursal Estelí*. Estelí: Universidad Nacional de Ingeniería. Obtenido de <https://repositoriosidca.csuca.org/Record/RepoUNI808>
- Impulsa Popular. (2022). *Responsabilidades y tareas claras en la empresa*. Obtenido de <https://impulsapopular.com/gerencia/responsabilidades-y-tareas-claras-en-la-empresa/>
- Instituto latinoamericano de enseñanza técnica y superior. (2021). *El entorno de las organizaciones*. Ciudad de México: Instituto latinoamericano de enseñanza técnica y superior. Obtenido de <https://ilet.mx/el-entorno-de-las-organizaciones/>
- Iranzo Enguíanos, M. (28 de Febrero de 2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135341/retrieve#:~:text=Extrayendo%20lo%20que%20hay%20de,%2C%20y%20el%20contexto>".
- Iranzo Enguíanos, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- La Gaceta. (30 de Octubre de 1996). *Título II. Derecho individual del trabajo Capítulo I. Relación laboral y contrato de trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/45784/65050/S96NIC01.htm#:~:text=Contrato%20individual%20de%20trabajo%20es,Art%C3%ADculo%2020>.
- La Gaceta. (22 de Septiembre de 2004). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Obtenido de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/gacetas/2004/9/g184.pdf>
- La Gaceta. (8 de Febrero de 2008). *Normas Jurídicas de Nicaragua*. Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument#:~:text=Art%C3%ADculo%201.%2D%20Objeto%20de%20la,alta%20importancia%20para%20el%20pa%C3%ADs](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/EC29253DD104D7D30625741D005C6C8C?OpenDocument#:~:text=Art%C3%ADculo%201.%2D%20Objeto%20de%20la,alta%20importancia%20para%20el%20pa%C3%ADs).
- Leocadio Estrada, A. (2020). *Elaboración de Manuales Organizacionales*. México D.F.: Colegio de Bachilleres. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Lisboa, R. (3 de Julio de 2019). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>
- López Castillo, Y. K. (2016). *Manual de funciones como instrumento administrativo para lograr la eficiencia del hotel Casa Blanca, municipio de*

Huehuetenango, Huehuetenango. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/01/01/Lopez-Yury.pdf>

López, L. (2022, Párr.1). *Importancia de la integración de personal*. Obtenido de <https://www.studocu.com/gt/document/universidad-rural-de-guatemala/administracion-iii/cual-es-la-importancia-de-la-integracion-de-personal-en-complemento-con-la-empresa/26021382>

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado* (Vol. cuarta edición). México: Pearson education . Obtenido de https://books.google.com.ni/books?id=SLmEblVK2OQC&pg=PA80&dq=diseño+transversal&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4_fuV_-L8AhVEQTABHTSnDeIQuwV6BAGLEAc#v=onepage&q=diseño%20transversal&f=false

Microsoft. (2019, Párr.2). *Disponibilidad de trabajo (campo de recursos con fases temporales)*. Obtenido de [/support.microsoft.com/es-es/office/disponibilidad-de-trabajo-campo-de-recursos-con-fases-temporales-380d233f-3d09-4069-acad-32ab99547d44](https://support.microsoft.com/es-es/office/disponibilidad-de-trabajo-campo-de-recursos-con-fases-temporales-380d233f-3d09-4069-acad-32ab99547d44)

Ministerio de comercio, Industria y turismo de Colombia. (2022, Párr.1). *Formalización empresarial*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial#:~:text=La%20formalizacion%20debe%20entenderse%20m%C3%A1s,sistema%20financiero%20y%20sean%20sostenibles>.

Molina, D. (10 de Marzo de 2020). *Relaciones Laborales*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/relaciones-laborales-relaciones-laborales/>

Moreno, L. (14 de Agosto de 2014, Párr.1). *Dedicación al trabajo*. Obtenido de <https://prezi.com/fjxjj3guez0d/dedicacion-al-trabajo/#:~:text=Se%20puede%20definir%20la%20dedicacion%20atencion%20cortes%20y%20servicio>.

Munarriz, A. (2022 de Noviembre de 2022, Párr.1). *Especialización del trabajo*. Obtenido de <https://www.lacienciaeconomica.com/especializacion-del-trabajo/>

Muñiz González, L. (23 de Octubre de 2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=VTUNOb8-KVIC&pg=PA52&dq=mision+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiQ0pjhocL7AhXOQTABHeuFATAQuwV6BAGBEAc#v=onepage&q=mision%20de%20empresa&f=false>

- Muñoz, S. (2020, Párr.2). *InteliGene Medical Technologies SAS de CV*. Obtenido de www.inteligene.com
- Nal3. (26 de Abril de 2021). *Comunicación interna y externa: claves en tu empresa*. Obtenido de <https://nal3.com/central-de-contenidos/comunicacion-interna-y-externa-claves-en-tu-empresa/>
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación segunda edición*. México: Limusa editores.
- Núñez Mera, w. J., & Villamil Melo, L. T. (2017). *El estado actual de las investigaciones desarrolladas sobre empatía en niñas y niños en las edades comprendidas entre los 6 a 12 años de edad surgidas en países latinoamericanos de habla hispana, entre los años 2010 al primer trimestre del 2017*. Bogotá: Universidad Minuto de Dios.
- Osorio Valencia, J. (2007). *Gestión financiera empresarial contexto y casos colombianos*. Bogotá: Pontificia universidad Javeriana. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=s8O5uBit-poC&pg=PA34&dq=investigacion+aplicada+definicion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj-w4vr7uL8AhVqQjABHWv0CKEQuwV6BAgNEAc#v=onepage&q=investigacion%20aplicada%20definicion&f=false>
- OSTELEA Tourism Managment School. (12 de Agosto de 2021). *Características de las empresas hoteleras*. Obtenido de <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/hospitality-management/caracteristicas-de-las-empresas-hoteleras>
- Pacheco, J. (2022). Clima organizacio+
nal (definicion, efectos, características). *web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/clima-organizacional/>
- PagePersonnel. (2022, Párr.3-5). *Cómo elaborar una descripción de puesto*. Obtenido de <https://www.pagepersonnel.com.mx/advice/management/atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/%C2%BFc%C3%B3mo-elaborar-una-descripci%C3%B3n-de-puesto>
- Poder Judicial. (8 de Julio de 2004). *Código del trabajo (con sus reformas,adiciones e interpretación auténtica*. Obtenido de <https://www.poderjudicial.gob.ni/cjnejapa/image/codigo-trabajo.pdf>
- Randstad. (15 de Marzo de 2022). *El ambiente laboral, eso que siempre está y muchas veces no prestamos atención*. Obtenido de <https://www.randstad.com.ar/tendencias->

360/archivo/el-ambiente-laboral-eso-que-siempre-esta-y-muchas-veces-no-prestamos-atencion_57/

- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega editores.
- Rivera Castillo, J. O. (2010). *Propuesta de Manual de Funciones del Hotel Seminole Plaza Ubicado en la ciudad de Managua* <https://repositorio.unan.edu.ni/5385/1/69480.pdf>. Managua: Universidad Nacional de Ingeniería. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/5385/1/69480.pdf>
- Rodas Carpizo, A. R., & Arroyo Juárez, M. F. (2014). *Administración Básica con casos prácticos*. México D.F.: LIMUSA S.A.
- Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad de Juárez autónoma de Tabasco. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA79&dq=poblacion+y+muestra+en+una+investigacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjwh7KBhOP8AhUESTABHSqZCvwQuwV6BAgMEAc#v=onepage&q=poblacion%20y%20muestra%20en%20una%20investigacion&f=false>
- Roig Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Rojas, Y. (31 de Mayo de 2022). *nteegración laboral: guía esencial para diseñar y ejecutar un plan exitoso*. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/empleabilidad/plan-integracion-laboral/>
- runa. (2022, Párr. 1-2). *Cómo hacer una buena descripción de puestos*. Obtenido de <https://runahr.com/mx/recursos/hr-management/como-hacer-una-descripcion-de-puestos/>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok publishing S.L.
- Santander Universidades. (13 de Enero de 2022). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- SAP Concur. (18 de Abril de 2022). *Empresas Centralizadas*. Obtenido de <https://www.concur.com.mx/news-center/empresas-centralizadas-mx>
- Smith Cayama, H. (2006). *Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio*. Punto fijo: Universidad del Zulia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460106.pdf>
- Sodexo. (2014). *Compromiso laboral: qué es y por qué es tan importante*. Obtenido de <https://www.sodexo.es/blog/compromiso-laboral->

- UOC. (12 de Diciembre de 2012). *La misión como parte de la elaboración del puesto de trabajo*. Obtenido de <https://blogs.x.uoc.edu/recursos-humanos/la-misin-como-parte-de-la-elaboracin-del-puesto-de-trabajo/>
- Up Spain. (2022). *Departamentalización de las empresas*. Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/departamentalizacion-empresas/>
- Upnify. (25 de Octubre de 2022). *Tips para mejorar la definición de responsabilidades y tareas en la empresa*. Obtenido de <https://upnify.com/es/blog/tips-para-mejorar-la-definicion-de-responsabilidades-y-tareas-en-la-empresa.html#:~:text=Las%20responsabilidades%20son%2C%20como%20su,den%2C%20en%20tiempo%20y%20forma.>
- Uteq. (2021). *Caso Proyecto Final*. Obtenido de https://www.uteq.edu.mx/files/docs/Curso_Estadistica_MARS/Caso_Proyecto_final__1.pdf
- Vargas, M. (1 de Julio de 2021). *Qué es el ambiente laboral*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/que-es-ambiente-laboral#:~:text=%C2%BFA%20qu%C3%A9%20nos%20referimos%20con,pueden%20ser%20tangibles%20o%20intangibles.>
- Vásquez Luis, R. (2005). *Técnicas de mando y dirección de equipos: Conceptos básicos y aplicaciones*. España: Ideaspropias, vigo. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=ix79CAAQBAJ&pg=PT14&dq=autoridad+lineal&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjKhoTinNT7AhUAZTABHcn0DQoQuwV6BAgFEAc#v=onepage&q=autoridad%20lineal&f=false>
- VISA. (31 de Marzo de 2015). *Eficiencia en las empresas*. Obtenido de <https://www.visa.com.mx/dirija-su-negocio/pequenas-medianas-empresas/notas-y-recursos/eficiencia/que-es-la-especializacion-del-trabajo.html>
- Vlex. (2022). *Requerimientos del puesto*. Obtenido de <https://vlex.com.mx/vid/requerimientos-puesto-449542978#:~:text=Se%20refiere%20a%20las%20caracter%C3%ADsticas,persona%20que%20ocupe%20el%20puesto.>
- wordpress. (17 de Noviembre de 2016). *Ciencias administrativas*. Obtenido de <https://administrativas.wordpress.com/2016/11/17/distribucion-del-area-de-trabajo>

14. ANEXOS

Anexo n°1: Formato de entrevista dirigida al Gerente propietario del Hotel H & R Ranch Resort



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

A continuación, se presenta una entrevista elaborada por estudiante de V año de Administración de Empresas modalidad por encuentro turno sabatino, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí FAREM-ESTELÍ, para la recopilación de información que será indispensable para el cumplimiento de los objetivos de investigación; agradeciendo su colaboración.

I. Datos generales

Edad: _____ Nivel de escolaridad: _____
Razón social de su negocio: _____
Nombre: _____

II. Hotel Turístico

Años de funcionamiento del negocio: _____
Nº de trabajadores: _____
Valor de sus activos: C\$ _____
Ventas anuales: C\$ _____

1. ¿El negocio es propio o es sociedad?
2. Describa la historia de fundación del hotel
3. Comente si cuentan con acta constitutiva de la sociedad (fecha, cuántos socios)
4. ¿Qué permisos de operación tiene?
5. ¿Qué categoría tiene su negocio?
Una estrella: _____ Dos estrellas: _____ Tres estrellas: _____
Cuatro estrellas: _____ Cinco estrellas: _____
6. ¿Qué tipo de clientes visitan su negocio?
7. ¿Considera que su hotel brinda todas las condiciones de comodidad para sus clientes y cumple con las expectativas de los mismos?

8. ¿Cuándo realiza una inversión en su establecimiento lo hace por medio de capital propio o financiamiento?
9. ¿Recibe algún tipo de inspección por parte de INTUR, MINSA o MITRAB u otra institución? ¿Cada cuánto recibe estas visitas?
10. ¿Cómo ve su negocio en un plazo de cinco años?

III. Proceso Organizacional

1. ¿Cuántos puestos de trabajo hay en su negocio?
2. Indique. ¿cuál es la misión del hotel?
3. ¿Cuáles son los objetivos del negocio a corto, mediano y largo plazo?
4. ¿Cuál es la imagen que quiere que sea percibida por sus clientes?
5. ¿Describa cada una de las funciones que tienen las áreas administrativas?
6. ¿Cómo está dividido el trabajo en su establecimiento? ¿Por unidades, sectores, divisiones, áreas, gerencias, direcciones o secciones?
7. ¿Cómo fluye la comunicación en su negocio?
8. ¿Cuántas personas están bajo su autoridad?
9. ¿Explique cuál es rol de trabajo de sus subordinados en el hotel? ¿Y qué tipo de rol ejercen?
10. ¿Considera que su negocio se debe dividir por departamentos, explique su respuesta
11. ¿Existe otro jefe o persona con autoridad de mando en el negocio que no sea su persona y qué cargo se le atribuye?
12. ¿Cómo valora el desempeño de la gerencia en el hotel?
13. ¿En su establecimiento se trabaja de manera centralizada o descentralizada y quiénes toman las decisiones?
14. ¿De qué manera se encuentran declarados y evidenciados sus procesos organizacionales? (comunicación, liderazgo, toma de decisiones y otros procesos)
15. Cuenta con un directorio del personal que labora en el hotel, desde las áreas administrativas a los niveles operativos.

IV. Análisis y descripción de puesto

1. ¿Describe el trabajo que se realiza en el hotel en las diferentes áreas?
2. Comente los objetivos de cada uno de los puestos
3. ¿Cuáles son los requisitos físicos o intelectuales que deben poseer los aspirantes a los puestos de trabajo, en cada una de las áreas?
4. ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrollan cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo?
5. ¿Los colaboradores tienen clara la misión (razón de ser del puesto) de su puesto para el cumplimiento de sus tareas?
6. ¿Cómo realizan la contratación de personal, formalmente a través de un contrato o de forma verbal?
7. ¿Cuáles son los horarios de la jornada laboral de sus colaboradores, realizan horas extras?
8. ¿Describe las condiciones y herramientas de trabajo de cada una de las diferentes áreas?
9. ¿Cuáles los riesgos laborales que ha identificado en el establecimiento, qué tipo de procedimientos o medidas emplean para reducir dichos riesgos?
10. ¿Considera que sus colaboradores se encuentran comprometidos e identificados con sus labores diarias, de qué manera?
11. ¿Describe el proceso de integración de personal que utiliza, cuando ingresan nuevos colaboradores a su negocio?
12. ¿Cuáles son las responsabilidades que deben mantener presente cada uno de los colaboradores del hotel?
13. En la descripción de puestos: Indique las funciones generales de cada uno de los puestos
14. ¿Cuál es la responsabilidad que tiene cada uno de los puestos?
15. Explique si cada uno de los puestos tiene comunicación con los otros
16. Que conocimientos (estudios) debe de tener cada uno de los puestos,
17. Indique cuales son los requisitos de experiencia que debe de poseer un solicitante en cada puesto
18. ¿Qué características (iniciativa) y rasgos de personalidad tiene que poseer los solicitantes para cada uno de los puestos?
19. ¿Cuáles son las dimensiones económicas y no económicas que ha alcanzado su negocio?

20. ¿Cómo maneja usted los diferentes inconvenientes o situaciones adversas que se le presentan en el hotel?

V. Manuales administrativos

1. ¿Cuentan con manuales administrativos en el hotel?
2. ¿Qué tipos de manuales administrativos implementan?
3. ¿Cuáles serían los propósitos de contar con manuales administrativos?
4. ¿El hotel cuenta con organigrama?
5. ¿Qué documentos legales tiene en el hotel?
6. ¿Tiene establecidos reglamentos en el hotel?, indique cuáles?
7. ¿Qué habilidades son necesarias para llevar a cabo las tareas en cada una de las áreas?
8. ¿Qué tipo de estudios, conocimientos y experiencia deben tener los aspirantes a los diferentes puestos?
9. ¿Realiza supervisión al personal, comente su respuesta?
10. ¿Los colaboradores tienen claro a quien reportar ante cualquier situación, comente su respuesta?
11. ¿Indique quiénes son los responsables de cada área?
12. ¿Cuáles son los procedimientos a realizar en cada una de las funciones o áreas en el hotel?
13. Tienen indicado los tiempos u horarios para realizar las tareas en cada una de las áreas, considera que se cumplen.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo n°2. Formato de entrevista dirigida a los trabajadores del Hotel H & R Ranch Resort



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

A continuación, se presenta una entrevista elaborada por estudiante de V año de Administración de Empresas modalidad por encuentro turno sabatino, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí FAREM-ESTELÍ, para la recopilación de información que será indispensable para el cumplimiento de los objetivos de investigación; agradeciendo su colaboración.

I. Datos generales

Sexo: F _____ M _____ Edad: _____

Nivel de escolaridad: Primaria Bachillerato Estudiante universitario

Estudios superiores Ninguno

Cargo: _____

Tiempo de laborar en el hotel: _____

II. Proceso Organizacional

1. ¿Tiene conocimiento de cuántos puestos de trabajo existen en el hotel?
2. ¿Conoce si su trabajo está dividido en unidades, sectores, divisiones, áreas, gerencias, direcciones o secciones?
3. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo y jefes?
4. ¿Tiene personal de trabajo bajo su autoridad?
5. ¿Explique cuál es el rol de trabajo en el hotel y qué tipo de rol ejerce?
6. ¿Para la toma de decisiones con respecto a ciertas tareas, acude a su jefe inmediato o usted es quien toma las decisiones?
7. ¿Cómo valora el desempeño de su jefe inmediato y gerente del hotel?

III. Análisis de puestos

1. ¿Cuál es objetivo principal de su puesto de trabajo?
3. ¿Cuáles son los requisitos físicos o intelectuales que posee para ejercer sus funciones en el puesto?
4. ¿Cuáles son las funciones generales y específicas que se desarrollan en su puesto?
5. ¿Es de su conocimiento la misión (razón de ser del puesto) para el cumplimiento de sus actividades laborales, Explique?
6. ¿Qué tipo de contrato laboral recibió (escrito, verbal) para establecer una relación laboral en el hotel?
7. ¿Cuál es el horario establecido en su jornada laboral, realiza horas extras?
8. ¿Describa las condiciones y herramientas de trabajo que utiliza para el cumplimiento de sus funciones en el hotel?
9. ¿Ha sufrido algún tipo de riesgo laboral al momento de realizar sus tareas y qué tipo de procedimientos o medidas han implementado la empresa para reducir dichos riesgos?
10. ¿Se siente comprometido e identificado con sus labores diarias y de qué manera?
11. ¿Recibió algún tipo de inducción (orientación) al momento de iniciar su relación laboral en el hotel?
12. ¿Cuáles son las responsabilidades que debe mantener presente como empleado del hotel?
13. ¿Tiene conocimiento de la historia de fundación del hotel?
14. ¿Qué características y rasgos de personalidad debe poseer para ejercer su puesto de trabajo?
15. ¿Qué conocimientos (estudios) debe tener para la ocupación de su puesto de trabajo?
16. Conoce, ¿cuáles son las dimensiones económicas y no económicas que ha alcanzado el negocio?
17. ¿Tiene conocimiento de la misión del hotel?
18. ¿Cómo manejan ustedes los colaboradores las situaciones adversas que se presentan en el hotel y que surgen con sus compañeros de trabajo o jefe?

IV. Manuales administrativos

1. ¿Tiene conocimiento si en el hotel existe algún tipo de manual administrativo, le han mostrado el de su puesto?
2. ¿En su opinión cuál cree usted que sería la importancia y el propósito de contar con un manual administrativo?
3. ¿Es de su conocimiento si el hotel cuenta con algún organigrama?
4. ¿Conoce los reglamentos establecidos en el hotel?, Indique cuáles?
5. ¿Cuáles son las habilidades que se requieren para el cumplimiento de sus tareas?
6. ¿Qué tipo de estudios, conocimientos y experiencia es necesario para el desempeño de su trabajo?
7. ¿Recibe supervisión por parte de su jefe inmediato o gerente del hotel?
8. ¿Tiene de manera clara a quién debe reportar ante cualquier situación o percance que ocurra al momento de ejercer sus actividades? Comente su respuesta.
9. ¿Tiene conocimiento quién es el responsable en su área de trabajo?
10. ¿Cuál es el procedimiento que realiza para el cumplimiento de sus funciones generales y específicas?
11. ¿Tiene un tiempo u horario establecido para realizar sus tareas, considera que las cumple?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo n° 3. Cronograma de actividades

Cronograma											
Actividades	Meses										
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Propuesta del tema											
Correcciones del tema											
Antecedentes											
Búsqueda de temas similares para elaborar antecedentes											
Elaboración de objetivos, planteamiento del problema y justificación											
Estructuración y elaboración del marco teórico											
Correcciones de objetivos, planteamiento del problema, justificación y marco teórico											
Elaboración del diseño metodológico											
Corrección del diseño metodológico											
Corrección del trabajo en general para su presentación final y correcciones											
Envío del protocolo de											

investigación aplicada para calificación											
Aplicación de instrumentos en la empresa en estudio											
Análisis y revisión de resultados obtenidos											
Pre defensa											
Defensa											
Informe final de seminario de graduación											

Anexo n°4. Fotografías del hotel H&R Ranch Resort

Ilustración 3. Habitación del hotel H&R Ranch Resort, año 2022



Ilustración 4. Área de café con vista panorámica del hotel H&R Ranch Resort, año 2022



Ilustración 5. Vista panorámica del hotel H&R Ranch Resort, año 2022

