

Proceso organizacional del hotel H&R Ranch Resort en la ciudad de Estelí, año 2022

Organizational process of the H&R Ranch Resort hotel in the city of Estelí, year 2022

Autora¹

Vanessa Carolina Barrios Espinoza

Carolvanessa1990@gmail.com

Tutora²

Arlen Meryfel Picado Juárez

arlenmery@yahoo.com

RESUMEN

Este artículo es resultado de una investigación, cuyo fin fue analizar el proceso organizacional del hotel H&R Ranch Resort en la ciudad de Estelí, año 2022, 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 principales 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 funcionalidad 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: Proceso organizacional, manual, organización, funciones, analizar.

¹Egresada de la carrera de Administración de Empresas, UNAN-Managua, FAREM-Estelí

² Docente de UNAN-Managua, FAREM-Estelí

ABSTRAC

The present research work was carried 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, for the collection of information the methods of documentary review and the interview were used. In the documentary, to verify the legal and constitutive legal basis, the interview was applied to the owner-manager and the hotel workers, with a series of structured questions that allowed us to analyze 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 does not have a manual of organization and functions, mission, vision, values and the organizational 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: Organizational process, manual, organization, functions, analyze.

INTRODUCCIÓN

El proceso organizacional, 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.

Este artículo tiene como objetivo, realizar un análisis del proceso organizacional en el hotel H&R Ranch Resort, el 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 alno 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.

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”.

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.

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.

MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo al problema, propósito y objetivos de esta investigación es un estudio cualitativo, 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.

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. (p. 82)

En esta investigación se utilizaron técnicas e instrumentos como: Guías de entrevistas dirigidas al gerente propietario y sus colaboradores, también la revisión de documentos, lo cual permitió obtener la información necesaria para el propósito de dicha investigación.

La primera etapa de esta investigación 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.

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 utilizaron dos tipos de instrumentos: entrevistas a Gerente propietario, y trabajadores cuestionario de preguntas y revisión documental. 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.

En la cuarta y última 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 procedió al diseño del manual de funciones y procedimientos de acuerdo al orden cronológico del mismo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El 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 principales resultados:

❖ Proceso Organizacional

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, donde se determinó que 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 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, jefe 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).

“Consulto 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.

❖ **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 elexisten 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.

- 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.

❖ **Propuesta de manual de organización y funciones, que contribuya a la mejora organizacional del hotel H & R Ranch Resort.**

Para efectos de este artículo científico, a continuación, se muestra el diseño de un manual de organización y funciones para dos áreas del hotel H&R Ranch Resort, adaptado a la naturaleza y funciones de la empresa.

	Hotel H&R Ranch Resort Estelí, Nicaragua		Fecha	14/12/2022		
			Página		De	
	Sustituye a					
	Manual de Organización y Funciones (específico)		Fecha		De	14/12/2022
Página						
Descripción de puestos						
Área: Gerencia						
1. Puesto: Gerente general						
Número de plazas: 1						
Código del puesto: G.G.01						
Ubicación: área de gerencia, oficinas del hotel.						
Objetivo del puesto:						
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la sostenibilidad en la organización, a través de la dirección, planeación y control de las actividades del negocio, para el cumplimiento de metas. 						
Estudios:						
<ul style="list-style-type: none"> Lic. Administración turística y hotelera o carreras afines. Lic. o técnico en inglés. 						
Habilidades blandas						
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Buenas relaciones interpersonales Que sea Estratégico Fácil adaptación al cambio 						
Experiencia requerida						
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia mínima de dos años en administración de hoteles o negocios similares Trabajo en equipo Dominio de personal 						
Conocimientos requeridos						
<ul style="list-style-type: none"> Dominio paquete office comprobado Dominio del idioma inglés comprobado Saber conducir vehículo 						
Funciones específicas del puesto:						
<ul style="list-style-type: none"> 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

Especificaciones

- Género indistinto, Edad 30-65 años, Licencia de conducir, Salario máximo USD, Salario mínimo USD, Vehículo no requerido, País Nicaragua, Departamento: Estelí

Área: mantenimiento

2. Puesto: jefe de mantenimiento

Número de plazas: 1

Código del puesto: J.M.03

Ubicación: área de mantenimiento, bodega del hotel.

Objetivo del puesto:

- Proporcionar eficaz y eficientemente, los servicios que requiera el hotel, en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones.

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

Conocimientos requeridos

- Conocimientos básicos en electricidad, albañilería, carpintería y jardinería
- Saber conducir vehículo

Funciones específicas del puesto:

- 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.

Especificaciones

- Género Masculino, Edad 22-50años, Licencia de conducir, Salario mínimo, Vehículo no requerido, País Nicaragua, Departamento: Estelí

Elaborado	Revisado	Autorizado
Vanessa Carolina Barrios Espinoza		

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, según la finalidad y propósito de este artículo se llegó a las siguientes conclusiones:

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.

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.

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.

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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Campos Hernández, Y., Fernández Rodríguez, L., & García Piñón, F. (2022). *Diseño de Puestos*. Hidalgo: Universidad autónoma del estado de Hidalgo.

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.

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>

Lisboa, R. (3 de Julio de 2019). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/valores-de-una-empresa/>

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>

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. México: Limusa Noriega editores.

Rodríguez Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la investigación*. Tabasco: Universidad de Juárez autónoma de Tabasco.

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/>

Up Spain. (2022). *Departamentalización de las empresas*. Obtenido de <https://www.up-spain.com/blog/departamentalizacion-empresas/>

Vásquez Luis, R. (2005). *Técnicas de mando y dirección de equipos: Conceptos básicos y aplicaciones*. España: Ideaspropias, vigo.