



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Monografía para optar al título de licenciatura en Dirección y Gestión Estratégica de
Recursos Humanos.**

Tema:

**Optimización de la estructura organizativa de un hotel boutique mediante análisis
organizacional para la mejora de la gestión del talento humano.**

Autora:

Br. Jesuely Xaviera Lumbi Betanco

Tutor:

Ing. Juan Ramón Bravo Moreno MSc

Noviembre, 2025

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1 Descripción del problema	4
2.2 Justificación de la relevancia del problema	5
2.3 Pregunta principal	5
2.4 Preguntas secundarias	5
III. ANTECEDENTES	6
3.1 Antecedentes Nacionales.....	6
3.2 Antecedentes Internacionales.....	7
IV. JUSTIFICACIÓN	8
4.1 Situación actual del hotel boutique objeto de estudio y por qué necesita una optimización.....	8
4.2 Contribución práctica y académica del estudio	9
4.3 Beneficiarios del estudio	10
V. OBJETIVOS	10
5.1 Objetivo General	10
5.2 Objetivos Específicos	10
VI. MARCO TEÓRICO.....	10
6.1 Análisis organizacional	10
6.2 Estructura organizativa.....	11
6.3 Gestión del talento humano.....	11
6.4 Hotel boutique	11
6.5 Teorías organizacionales y de gestión del talento humano.....	12
6.5.1 Teoría de sistemas	12
6.5.2 Teoría de la contingencia	12
6.5.3 Gestión por competencia	12
6.6 Antecedentes de investigaciones previas	12
6.6.1 Estudios nacionales	12

6.6.2. Estudios internacionales	13
6.7 Herramientas y prácticas de análisis organizacional	13
6.8 Gestión del talento humano en el sector hotelero.....	14
VII DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
7.1 Diseño de estudio.....	15
7.2 Participantes del estudio.....	15
7.3 Técnica e instrumento de recolección de información.....	16
7.4 Construcción y justificación de categorías emergentes	17
7.4.1 Codificación axial: agrupación de códigos en subcategorías	17
7.4.2 Codificación selectiva: construcción de categorías emergentes.....	18
7.4.3 Matriz de categorización	19
7.5 Categorías de análisis	20
7.6 Procesamiento y análisis de categorías.....	21
7.6 Ética de la investigación	22
7.7 Criterios de confiabilidad y triangulación.....	22
VIII RESULTADOS.....	23
8.1. Relación de los resultados con los objetivos específicos	23
IX DISCUSIÓN Y ANÁLISIS.....	26
X CONCLUSIONES.....	28
XI RECOMENDACIONES	29
XII BIBLIOGRAFÍA.....	31
ANEXOS.....	37

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi más profundo agradecimiento a mi tutor, cuya valiosa orientación y acompañamiento fueron pilares esenciales durante todo el proceso de elaboración de esta monografía. Su experiencia profesional, compromiso y dedicación se reflejaron en cada una de sus valiosas observaciones, críticas constructivas y sugerencias precisas que, sin duda, enriquecieron el contenido y fortalecieron la estructura del trabajo académico.

Agradezco especialmente su paciencia y disposición para resolver mis inquietudes en cada etapa, promoviendo un ambiente de aprendizaje reflexivo que facilitó la profundización en los temas abordados. Su retroalimentación constante me impulsó a superar obstáculos y mantener un alto nivel de exigencia, lo que contribuyó significativamente a la calidad final del documento.

Este proceso no solo permitió el desarrollo certificado de los objetivos planteados, sino que también representó una oportunidad invaluable para fortalecer mis competencias investigativas y mi crecimiento personal. Reconozco que, sin su guía experta y apoyo permanente, la culminación exitosa de esta monografía no habría sido posible. Por ello, le expreso mi más sincero reconocimiento y gratitud, asegurando que su aporte ha dejado una huella duradera en mi formación académica y profesional.

DEDICATORIA

Dedico esta monografía a Dios, mi guía y fortaleza inquebrantable a lo largo de este arduo pero gratificante camino académico. A él, que con su infinita sabiduría ha iluminado mis pasos y ha brindado la paciencia y el camino necesario frente a cada desafío, le entrego este logro como testimonio de su presencia constante en mi vida.

Agradezco su amor incondicional que me sostuvo en los momentos de incertidumbre y cansancio, y su luz que disipó las dudas para que pudiera avanzar con esperanza y perseverancia. Que esta obra sea un reflejo del compromiso y la dedicación inspirada por su misericordia y bondad, y que sirva para honrar su nombre en cada página y apartado. Con humildad y gratitud reconozco que, sin su guía divina nada de eso habría sido posible.

RESUMEN

La presente monografía analiza la optimización de la estructura organizativa de un hotel boutique en Managua mediante un análisis organizacional orientado a mejorar la gestión del talento humano. El estudio parte de la problemática detectada en la empresa. Ausencia de descriptores de puesto, manual de funciones, perfiles definidos y procesos técnicos de reclutamiento, lo que genera duplicidad de tareas, confusión en los roles y baja eficiencia operativa.

El objetivo general fue optimizar la estructura interna del hotel a través de un análisis organizacional que fortalezca la gestión del talento humano. Para ello, se establecieron cuatro objetivos específicos: identificar los cargos existentes y sus funciones; analizar los requisitos técnicos y académicos por puestos; elaborar descriptores de cargos que integren funciones y jerarquías; y diseñar un manual de funciones que sistematice la información organizativa.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, descriptivo y propositivo aplicando estudio de caso. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental, técnicas que permitieron obtener información de diez participantes del hotel. El análisis incluyó triangulación de fuentes, garantizando rigor y confiabilidad.

Los resultados revelan que el hotel opera bajo una estructura empírica y centralizada, sin herramientas formales para la gestión del personal. Se comprobó la inexistencia de perfiles de puesto, organigrama, manuales ni criterios técnicos de contratación. Esta situación ha generado desorganización, sobrecarga laboral y falta de control operativo.

La eficiencia institucional y la calidad del servicio dependen de la formalización de los roles, la definición de competencias y la implementación de instrumentos técnicos como descriptores de puestos y manual de funciones. De igual forma se recomienda diseñar políticas de gestión humana, fortalecer la comunicación interna y establecer programas de capacitación continua.

OPINIÓN DEL TUTOR

Esta monografía constituye un trabajo académico de relevancia para el sector hotelero y para el campo de la gestión del talento humano. La autora demuestra dominio conceptual, solidez metodológica y un enfoque analítico claro al abordar la problemática derivada de la ausencia de descriptores de puesto, manuales de funciones y procesos formales de gestión interna en un hotel boutique de Managua.

Uno de los principales aciertos del estudio es la claridad con la que se caracteriza el problema, sustentado en evidencia empírica obtenida mediante entrevistas, observación directa y revisión documental. La autora integra estas fuentes con adecuada triangulación, lo cual fortalece la credibilidad y el rigor del diagnóstico.

El planteamiento del problema es coherente, concreto y refleja afectaciones reales en la operación del hotel, especialmente en lo referente a duplicidad de funciones, confusión de roles y debilitamiento del clima laboral. La fundamentación teórica demuestra un manejo correcto de autores clave y articula correctamente conceptos de estructura organizativa, gestión del talento humano y teorías administrativas. Por otra parte, el análisis comparativo al contextualizar la situación del hotel dentro de tendencias reconocidas en el sector boutique agrega solidez académica.

El diseño metodológico responde adecuadamente al enfoque cualitativo adoptado.

La descripción de categorías, técnicas de recolección, criterios de rigor y consideraciones éticas se presenta de forma ordenada y acorde con los estándares institucionales. Los resultados muestran relación directa con los objetivos específicos y permiten extraer conclusiones coherentes, sustentadas y pertinentes para el contexto estudiado.

Las conclusiones y recomendaciones ofrecen propuestas viables, fundamentadas técnicamente y con potencial de implementación inmediata. El diseño de descriptores de puestos, la propuesta de manual de funciones y la recomendación de fortalecer políticas de gestión humana evidencian una comprensión integral de los retos organizativos del hotel.

En términos generales, esta monografía cumple satisfactoriamente con los criterios de calidad académica, aporta soluciones pertinentes al sector hotelero boutique y refleja competencias investigativas satisfactorias. Considero que el trabajo reúne méritos suficientes de culminación de estudios, destacando su aporte práctico, su coherencia metodológica y su valor para futuras mejoras en la gestión del talento humano del estudio de caso.

I. INTRODUCCIÓN

La estructura interna de una empresa constituye el pilar fundamental que define la distribución de funciones, responsabilidades y jerarquías, permitiendo una gestión eficiente de los recursos humanos y materiales. En el contexto empresarial de Managua, contar con una estructura organizativa clara resulta esencial para garantizar la coordinación entre áreas, la toma de decisiones oportuna y el logro de los objetivos estratégicos en entornos altamente competitivos.

La optimización de la estructura interna de un hotel boutique, a través de un análisis organizacional, resulta esencial para fortalecer la gestión del talento humano, dado el papel determinante que desempeñan las personas en la prestación de servicios personalizados y en la adaptación a las demandas del sector.

Los hoteles boutique en Managua se orientan a un segmento de mercado conformado por clientes nacionales y extranjeros con un nivel adquisitivo medio alto, que buscan experiencias personalizadas, confort y exclusividad. Este público valora el diseño distintivo, la atención individualizada y los servicios de alta calidad que reflejan autenticidad y diferenciación frente a la oferta hotelera tradicional.

Por lo tanto, su competitividad depende de mantener una gestión eficiente del talento humano y de ofrecer experiencias coherentes con las expectativas de este segmento.

El análisis y rediseño organizacional permiten identificar fortalezas y debilidades, lo que facilita la implementación de cambios en áreas como la planeación estratégica, los procesos operativos y los sistemas de gestión del talento humano, estas transformaciones contribuyen directamente a la eficiencia operativa, la retención de personal y el desarrollo profesional, generando ventajas competitivas sostenibles en el mercado hotelero.

El éxito de la reestructuración organizacional en un hotel boutique depende de una planificación estratégica clara, una evaluación rigurosa de los procesos administrativos y la participación del talento humano en los cambios estructurales propuestos.

En este sentido, Chiavenato (2009) sostiene que la “estrategia organizacional debe alinearse con la estructura y la cultura de la organización y difundirse ampliamente para que funcione como hilo conductor de la acción organizacional; debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos sus colaboradores” (p.75).

Lo anterior refuerza la importancia de integrar al talento humano en los procesos de cambio, garantizando que la planeación estratégica y la evaluación administrativa conduzcan a resultados

efectivos y sostenibles en el tiempo. Esta investigación demuestra la relevancia de analizar y optimizar la estructura interna y los procesos organizacionales para aumentar la eficiencia, calidad del servicio y la gestión del talento en hoteles boutique.

El presente estudio se delimita al análisis organizacional y a la gestión del talento humano dentro del contexto de un hotel boutique ubicado en Managua. Su enfoque se centra en examinar la estructura interna, los procesos de coordinación y la distribución de funciones, con el propósito de identificar áreas de mejora que contribuyan a optimizar la eficiencia operativa y el desempeño del personal.

Este trabajo se desarrolló bajo la modalidad de estudio de caso intrínseco, permitiendo comprender las particularidades del funcionamiento interno y su impacto en la calidad del servicio.

El objetivo de la monografía es contribuir a la mejora de la gestión organizacional y del talento humano en el hotel boutique en Managua, con el fin de optimizar su estructura interna y así incrementar su rentabilidad en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria hotelera en Managua, Nicaragua, opera en un mercado altamente competitivo donde la calidad del servicio y la eficiencia organizativa son fundamentales para la sostenibilidad empresarial (Banco Central de Nicaragua, 2025).

En este contexto, la gestión efectiva del talento humano es fundamental, para alinear las capacidades del personal con los objetivos organizacionales, garantizando un servicio de excelencia.

El hotel boutique objeto de estudio enfrenta desafíos significativos debido a una estructura organizativa desactualizada, generando duplicidad de tareas, confusión en los roles y descoordinación operativa, lo que impacta negativamente la productividad, el clima laboral y la experiencia del huésped (Walsh y Peña, 2021).

Esta situación, previamente descrita, afecta directamente la coordinación interna y la eficiencia operativa del hotel. Además, hay falta de claridad sobre los roles y responsabilidades, provocando confusión respecto a las tareas específicas, el alcance de las atribuciones y la correcta ejecución de las actividades diarias, esta problemática puede conducir a una desorganización interna que impacta la fluidez de los procesos y reduce la capacidad del hotel para operar de manera eficiente y coordinada.

Para obtener la información que sustenta el planteamiento del problema en este caso de estudio, se llevó a cabo una investigación exploratoria breve y cualitativa, orientada a diagnosticar las deficiencias organizacionales en el hotel boutique de Managua.

Esta aproximación incluyó entrevistas semiestructurada a personal clave como administradora, para recopilar percepción directa sobre la estructura interna y la gestión del talento humano; sondeos informales con personal operativo para evaluar el clima laboral y la claridad de roles; observación y revisión de documentos internos del hotel objeto de estudio, esta metodología permitió identificar evidencias concretas del problema abordado asegurando un enfoque empírico y contextualizado que fundamenta las descripciones subsiguientes.

Se realizaron entrevistas semiestructurada (ver en anexo 1) a la administradora que coordina la operación general y toma de decisiones estratégicas, recepcionistas que es el primer punto de contacto el cual proyecta la imagen del hotel, las amas de llaves quienes, aseguran estándares de higiene y representación de las habitaciones, cocineros que aportan valor a la experiencia personalizada y meseros que representa la conexión directa entre el cliente y el servicio gastronómico del establecimiento, se evidenció la ausencia de representación visual de la jerarquía y las relaciones entre departamentos.

En el proceso de recolección de información, se identificó que no existe un manual de organización formalmente establecido, esta ausencia implica que no hay documento que describa de forma estructurada la organización interna, las funciones de cada puesto, las líneas de autoridad ni las relaciones jerárquicas entre departamentos.

En relación con los perfiles de puestos, otro hallazgo importante fue la inexistencia de perfiles formalmente definidos y documentados, esta carencia impide establecer con claridad las competencias, responsabilidades y requisitos específicos que debe cumplir el personal. Asimismo, los expedientes laborales incompletos, elementos fundamentales para el control interno necesarios para registrar la relación laboral, cumplir con la legislación vigente y respaldar la gestión de talento humano.

Dificultades en la evaluación del desempeño. No hay evidencia documentada de evaluaciones del personal, lo que disminuye la productividad y genera falta de claridad en objetivos y expectativas, dificultando la identificación de áreas de mejora.

Limitaciones en la capacitación. La administración expresó dificultades para diseñar programas de capacitación, debido a la ausencia de perfiles de puesto que detallen las competencias y habilidades requeridas para cada rol.

Percepción de los empleados. Sondeos informales y conversaciones con el personal revelan un alto grado de incertidumbre respecto a sus roles, lo que genera frustración, baja moral y una percepción negativa sobre la alta dirección.

Quejas de clientes. Se ha registrado en la plataforma de Booking (Ver en anexo 2) quejas relacionadas con la inconsistencia en el servicio y la percepción de falta de coordinación entre el personal, lo cual sugiere una conexión directa con la ambigüedad de funciones. Estos elementos corroboran que el problema no es una suposición, sino una realidad fundamentada en la operación diaria del hotel.

2.1 Descripción del problema

La ausencia de descriptores de puesto y manual de funciones, según Chiavenato (2017) señala que la organización carece de documentos que definan claramente las tareas, responsabilidades, métodos de trabajo, relaciones jerárquicas y requisitos del cargo.

Chiavenato (2017) explica que la descripción de puestos es la base para organizar a las personas en las empresas, ya que registra las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo que corresponden a cada posición, sin esta descripción formal, no existe claridad sobre qué hace el ocupante del puesto, cuándo, cómo y con qué objetivos, lo que puede generar confusión, duplicidad de funciones y baja eficiencia.

¿Por qué ocurre? Según Membreño García y Miranda Romero (2014), la ausencia de manual de funciones y descriptores en la UNAN- Managua se debe principalmente al crecimiento desordenado del área, lo que implica que el personal no tiene responsabilidades y funciones claramente definidas. Esta carencia genera ineficiencia, pérdida de tiempo y dificulta la evaluación adecuada de las actividades.

“Ausencia de manual de funciones” (s.f.) señala que la falta de un manual, junto con la ausencia de contratos formales y una estructura organizativa clara, provoca confusión sobre las responsabilidades laborales, riesgos de explotación y conflictos de autoridad, lo cual afecta negativamente la productividad y la satisfacción laboral.

Estas fuentes evidencian que la causa principal de la ausencia de descriptores de puesto y manual de funciones radica en la falta de gestión estructurada, crecimiento organizacional sin planificación y la carencia de formalización de procesos internos.

¿Qué efectos tiene? Según la empresa Rey Sabor (2023), “la ausencia de un manual de funciones conlleva desorganización en las tareas, impactando negativamente en la calidad y uniformidad de los productos” Además, señala que “La descoordinación entre departamentos genera efectos negativos que repercuten en la eficiencia operativa, la calidad del trabajo, la toma de decisiones y el ambiente laboral en general” (Repositorio Tecnológico Pichincha, p. 16).

2.2 Justificación de la relevancia del problema

La ausencia de descriptores de puesto y manual de funciones constituye una debilidad estructural crítica dentro de las organizaciones hoteleras, pues dificulta la definición clara de roles, responsabilidades y expectativas laborales.

Esta carencia genera ambigüedad en las tareas, deficiencias en la supervisión y desmotivación del personal, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio brindado al cliente (Chiavenato, 2017).

En el contexto del hotel boutique ubicado en Managua, esta problemática se vuelve prioritaria debido a la naturaleza personalizada del servicio, donde la experiencia del huésped depende en gran medida del desempeño coordinado y eficiente del talento humano. La inexistencia de herramientas normativas como los descriptores de puesto y manual de funciones obstaculiza la gestión estratégica del recurso humano.

2.3 Pregunta principal

¿Cómo puede un análisis organizacional, centrado en la formalización de roles y funciones, optimizar la gestión del talento humano y los procesos operativos en un hotel boutique en Managua, para reducir ineficiencias en la asignación de roles y mejorar la calidad del servicio?

2.4 Preguntas secundarias

¿Cuáles son los cargos existentes y sus principales funciones en un hotel boutique, considerando un organigrama típico de este tipo de establecimiento?

¿Qué requisitos técnicos, académicos y competencias son necesarios para cada puesto en un hotel boutique?

¿Qué elementos, como funciones, competencias, perfil del ocupante y relaciones jerárquicas deben incluirse en los descriptores de puesto para cada cargo de un hotel boutique, alineados con estándares del sector hotelero?

¿Cómo se puede diseñar un manual de funciones que organice de manera sistemática y accesible la información para los cargos de un hotel boutique, incorporando procesos participativos y estándares del sector hotelero?

III. ANTECEDENTES

En los hoteles boutique, la gestión del talento humano no es únicamente un proceso administrativo; es un factor decisivo para garantizar un servicio diferenciado y de alta calidad, al tratarse de establecimientos con estructuras reducidas la claridad en los roles, la capacitación continua y la motivación del personal se convierte en pilares estratégicos para el funcionamiento óptimo.

En el hotel boutique objeto de la presente investigación, se evidencian problemáticas recurrentes, falta de manual de funciones, estructuras organizativas poco definidas y ausencia de un plan permanente de capacitación. A continuación, se presentan los antecedentes que proporcionan evidencia empírica y conceptual para fundamentar la relevancia de desarrollar este caso de estudio.

3.1 Antecedentes Nacionales

En Estelí, Nicaragua, Casco Ruiz y Salgado (2023) desarrollaron un estudio cualitativo en *el Hotel Boutique Los Altos*, utilizando entrevistas semiestructuradas y revisión documental para analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral, encontraron que la ausencia de procesos estandarizados, la debilidad de la estructura organizativa y la falta de claridad en los roles reducían la eficiencia y entorpecían la comunicación interna.

Estos hallazgos se vinculan directamente con el caso analizado, en el que la inexistencia de funciones formalizadas genera confusión y sobrecarga en determinados puestos de trabajo.

En Managua, Porras (2023) llevó a cabo una investigación de enfoque mixto, utilizando cuestionarios estructurados y análisis descriptivo, con el objetivo de identificar las necesidades de formación en pequeños y medianos hoteles. Su estudio reveló carencias importantes en áreas como higiene, seguridad y marketing, lo que repercutía en la competitividad del sector.

Este hallazgo se relaciona con el objeto de estudio, donde la falta de un programa de capacitación continua limita el desarrollo de competencias técnicas y de servicio.

Pastrán (2021), en el *Hotel Don Vito* (Estelí), realizó un análisis cualitativo descriptivo basado en entrevistas y observación directa, detectó las inexistencias de evaluaciones de desempeño y la falta de estrategia de motivación laboral, pese al compromiso mostrado por el personal. La situación es comparable con la del hotel en estudio, que carece de mecanismo formales para valorar el rendimiento e incentivar la mejora continua.

3.2 Antecedentes Internacionales

En Cartagena, Colombia, Caparroso (2023) desarrolló una investigación cuantitativa correlacional con una muestra de veintiséis colaboradores de hoteles boutique, utilizando encuestas validadas para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral, el estudio demostró una correlación positiva significativa entre liderazgo, toma de decisiones y satisfacción laboral. Este antecedente respalda la necesidad de una estructura más clara y canales de comunicación efectivos para mejorar el clima laboral.

Colombia, Silvera (2022) realizó un diagnóstico organizacional durante su práctica profesional en el *Hotel Suite Boutique El Cactus de Santa Martha*. Aplicó entrevistas, encuestas y observación participante, concluyó que, aunque se satisfacían necesidades básicas existían deficiencias en afiliación, reconocimiento y autorrealización. Propuso incentivos, programas de reconocimiento y apoyo a la formación técnica, medidas coherentes con las carencias de motivación detectadas en el objeto de esta investigación.

Un estudio realizado en Perú, Sosa (2023) evaluó a una muestra de veinte colaboradores, en el *Hotel Cantuta* mediante encuestas estructuradas para medir dimensiones con relacionadas con admisión, organización, desarrollo, compensación, mantenimiento y evaluación de personal. Los resultados mostraron una relación positiva y significativa entre la gestión integral del talento humano y el desempeño laboral. Esta evidencia apoya la hipótesis de que una propuesta de optimización estructural y administrativa puede incidir directamente en la productividad y la motivación del personal.

Los estudios revisados tanto nacionales como internacionales, muestran un patrón común en hoteles boutique la ausencia de procesos claros, estructuras organizativas definidas y programas de capacitación y evaluación, estas carencias afectan de manera significativa el desempeño del personal y la calidad del servicio, en el caso del hotel objeto de estudio la problemática se manifiesta en el contexto particular del sector turístico nicaragüense, donde el turismo personalizado es un nicho en expansión.

Esta investigación pretende llenar el vacío detectado proponiendo un modelo integral para optimizar la estructura interna y de gestión del talento humano, de modo que responda a las necesidades reales del personal y potencie la competitividad del hotel.

IV. JUSTIFICACIÓN

El análisis estructural define cómo se organiza y distribuye el trabajo dentro de la empresa, incluye los elementos visibles y documentados que determina la jerarquía, funciones, autoridad y coordinación entre áreas en el sector hotelero donde el servicio depende en gran medida de la interacción humana de esta manera, el análisis organizacional facilita la comprensión de la estructura interna, la detección de debilidades en los procesos y la formulación de mejoras estratégicas.

La gestión del talento humano es fundamental para alinear las competencias del personal con los objetivos institucionales, lo que promueve la productividad, la retención del capital humano y la innovación organizacional (Ramírez y Torres, 2023).

En el caso del hotel boutique objeto de este caso de estudio, la carencia de documentos básicos como descriptores de puesto o manual de funciones limita el desempeño del personal y genera incertidumbre respecto a roles y responsabilidades. Esta situación repercute negativamente en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el clima laboral.

4.1 Situación actual del hotel boutique objeto de estudio y por qué necesita una optimización

El hotel boutique objeto de estudio enfrenta desafíos significativos en su estructura organizativa, los cuales repercuten directamente en la eficiencia de su gestión interna, al tratarse de una empresa pequeña escala en el sector turismo, carece de un departamento formal de Recursos Humanos.

Actualmente, las funciones relacionadas con esta área son asumidas de manera empírica, por la administradora lo que ha generado una distribución poco clara de roles, ausencia de descriptores de puesto y falta de un manual de funciones estructurado.

El personal desempeña actividades que no corresponden directamente a sus cargos, lo que puede provocar desmotivación, duplicidad de esfuerzos, confusión operativa y un bajo nivel de rendimiento individual y colectivo. Además, la ausencia de una estructura formal dificulta la identificación de necesidades de capacitación, la planificación del crecimiento del personal y la alineación de los objetivos del talento humano con los del hotel boutique.

Por lo anteriormente mencionado, se realizó un análisis organizacional que optimice la estructura interna de un hotel boutique, esta iniciativa busca establecer bases sólidas para la gestión del talento humano mediante la definición clara de funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas, La implementación de herramientas como descriptores de puesto (ver en anexo 3) y un manual de funciones, no solo contribuirá a una mejor administración de los recursos humanos, sino que también fortalecerá la eficiencia operativa del hotel, mejorando su capacidad de respuestas en un mercado cada vez más competitivo.

Por tanto, esta investigación es pertinente ya que pretende comprender en profundidad la dinámica organizacional y las percepciones del personal respecto a la estructura interna y la definición de roles, a través del análisis cualitativo se espera identificar significados, prácticas y experiencias que influyen en la gestión del talento humano, lo que permitirá generar una reflexión crítica sobre los procesos actuales y aportar evidencias relevantes para futuras decisiones estratégicas en el hotel boutique.

4.2 Contribución práctica y académica del estudio

Desde un enfoque práctico, la presente investigación ofrece al hotel una propuesta técnica basada los descriptores de puesto y manual de funciones alineados con las normas ISO 30400 y 30405. La ISO 30400 estable términos y definiciones fundamentales para la gestión del talento humano, garantizando un lenguaje común y una base sólida para la estructura organizacional.

La ISO 30405 proporciona directrices específicas para el reclutamiento, destacando los procesos formales, criterios de selección transparentes y la importancia de documentar roles y responsabilidades para facilitar la gestión eficiente del personal.

En conjunto, ambas normas son relevantes para el diseño explícito de descriptores de puestos y manual de funciones, la ISO 30400 aporta la base terminológica y estructural, mientras que la ISO 30405 guía la aplicación práctica en procesos de reclutamiento y gestión del talento, asegurando que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas y documentadas, esto permitirá optimizar la gestión del talento humano y mejorar el funcionamiento interno de la organización.

Desde una perspectiva académica, este estudio contribuye al conocimiento organizacional al validar la eficacia de una metodología cualitativa (entrevistas y observación) para el análisis y la optimización de las estructuras internas en un nicho específico como el hotelería boutique, proporcionando evidencia empírica y un marco de referencia aplicable a organizaciones de similar tamaño y estructura.

4.3 Beneficiarios del estudio

Los beneficiarios de esta investigación son:

- Nueve personas del área operativa, quienes contaran con funciones definidas.
- Una persona encargada de la administración del hotel, que podrá tomar decisiones estratégicas con base en información técnica y sistematizada.
- Los clientes, al recibir un servicio más consistente y profesionalizado, el personal actúa con seguridad y dominio de sus funciones transmitiendo confianza.
- El sector académico, que dispondrá de una investigación aplicada con aportes metodológicos y prácticos en gestión del talento humano.

V. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Optimizar la estructura interna de un hotel boutique mediante un análisis organizacional que mejore la gestión del talento humano.

5.2 Objetivos Específicos

Identificar los cargos existentes en el hotel boutique y sus principales funciones.

Analizar los requisitos técnicos, académicos para cada puesto en un hotel boutique.

Elaborar descriptores de puesto que integren funciones, competencias, perfil del ocupante y relaciones jerárquicas.

Diseñar un manual de funciones que sistematice la información organizativa de los diferentes cargos del hotel boutique.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Análisis organizacional

Es un proceso sistemático que permite examinar la estructura interna, los procesos y la dinámica funcional de una organización, con el objetivo de identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Según Mintzberg (1983), las organizaciones deben adaptar su estructura al contexto y tamaño, ya que una estructura inadecuada genera desorganización, sobrecarga laboral y conflictos que afectan el desempeño.

Este análisis es clave para proponer estrategias que optimicen la eficiencia y alineen los recursos humanos con los objetivos institucionales, en el caso del hotel boutique objeto de estudio, el análisis organizacional permitió identificar las debilidades en la distribución de funciones y responsabilidades, así como la falta de coordinación interna entre áreas.

Esta evaluación mostró que no existía un modelo formal de gestión, lo que generaba sobrecarga laboral y poca eficiencia operativa el análisis organizacional, por tanto, se convierte en una herramienta clave para diagnosticar la situación actual y proponer mejoras estructurales que optimicen el funcionamiento del hotel.

6.2 Estructura organizativa

Constituye el marco formal que define cómo se distribuyen las funciones, responsabilidades, jerarquías y canales de comunicación dentro de una organización. Robbins y Coulter (2021) señalan que una estructura clara permite que los equipos trabajen con eficacia, minimizando la duplicidad de funciones y facilitando el control de procesos. Este elemento es fundamental para lograr coordinación interna y eficiencia operativa.

El hotel boutique objeto de estudio no cuenta con una estructura organizativa claramente definida, lo cual ha ocasionado duplicación de tareas y dificultades para establecer jerarquías y responsabilidades, se observa la necesidad de diseñar un organigrama funcional (ver en anexo 6) que establezca nivel de autoridad, líneas de comunicación y roles específicos, esta medida permitiría mejorar la coordinación entre departamentos y elevar la calidad del servicio.

6.3 Gestión del talento humano

Es una función estratégica que busca atraer, desarrollar, motivar y retener al personal, alineando sus capacidades con los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta Chiavenato (2017) afirma que la gestión de personas es un proceso que integra a los colaboradores como socios estratégicos de la organización, contribuyendo directamente a su productividad y sostenibilidad. En el sector hotelero, esta gestión es esencial, pues la calidad del servicio depende en gran medida del desempeño humano.

6.4 Hotel boutique

Los hoteles boutique son establecimientos de pequeña escala que se distinguen por su diseño exclusivo, atención personalizada y experiencias únicas para los huéspedes. Vaca (2023) explica

que los hoteles boutique se reconocen por su individualidad y capacidad de ofrecer un servicio diferenciado frente a las cadenas hoteleras tradicionales, gracias a su tamaño reducido y cercano. Estas características demandan estructuras organizativas claras y una gestión eficiente del talento humano para garantizar la calidad y coherencia del servicio.

6.5 Teorías organizacionales y de gestión del talento humano.

6.5.1 Teoría de sistemas Chiavenato (2007) Plantea que la organización funciona como un sistema abierto, conformado por subsistemas interrelacionados que deben operar de manera coordinada para alcanzar objetivos comunes.

6.5.2 Teoría de la contingencia

Mintzberg (1983) y Robbins y Coulter (2021), coinciden en que no existe una estructura organizacional única; esta debe adaptarse al entorno, tamaño y a las necesidades de la organización. En el caso del hotel boutique objeto de estudio, por tratarse un establecimiento con atención personalizada, requiere una estructura organizativa flexible y adaptable. Esta teoría respalda la necesidad de definir roles claros y canales de comunicación que faciliten la toma de decisiones y optimicen la operación diaria.

6.5.3 Gestión por competencia

Chiavenato (2017) y Dessler (2020) proponen que la administración del talento humano debe centrarse en desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. En el hotel boutique objeto de estudio, se identificó que la gestión del personal se realiza de forma empírica, sin procesos de selección o capacitación formal. Aplicar esta teoría permitiría mejorar el desempeño del equipo de trabajo, fortalecer la atención al cliente y contribuir a la competitividad del establecimiento.

6.6 Antecedentes de investigaciones previas

6.6.1 Estudios nacionales

Casco Ruiz y Salgado (2023) analizaron el *Hotel Boutique Los Altos* en Estelí. Hallaron ausencia de procesos estandarizados, debilidad estructural y falta de claridad en roles, lo que afectó la comunicación interna y la eficiencia. Esto coincide con el caso del hotel boutique en Managua, que también presenta duplicidad de funciones y desorganización por falta de manuales y descriptores de puesto.

Porras (2023), en pequeños hoteles de Managua, identificó carencias de formación en higiene, seguridad y marketing. Esto guarda similitud con la falta de programas de capacitación en el hotel boutique estudiado.

Pastrán (2021), en el *Hotel Don Vito* de Estelí, detectó ausencia de evaluaciones de desempeño y estrategias motivacionales, situación que también se evidencia en el hotel objeto de estudio.

6.6.2. Estudios internacionales

Caparroso (2023), en Cartagena, Colombia, encontró correlación entre liderazgo, toma de decisiones y satisfacción laboral, sugiriendo que una estructura clara mejora el clima organizacional. Este resultado refuerza la necesidad de optimizar la estructura interna en el hotel boutique de Managua.

Silvera (2022), en el *Hotel Suite Boutique El Cactus* (Colombia), concluyó que había deficiencias en reconocimiento y autorrealización del personal, similares a la desmotivación observada en Managua.

Sosa (2023), en el *Hotel Cantuta* en Perú, demostró relación directa entre una gestión integral del talento humano y el desempeño laboral, respaldando la propuesta de optimización organizativa para mejorar productividad y clima laboral.

En comparación con el caso del hotel boutique en Managua, los estudios revisados muestran patrones comunes estructuras organizativas débiles, falta de claridad en funciones, escasa capacitación y desmotivación del personal, estas deficiencias se repiten, pero con particular énfasis en la inexistencia de documentos formales como un manual de funciones y descriptores de puesto, provocando confusión y baja eficiencia.

La similitud con los casos nacionales e internacionales refuerza la pertinencia de la investigación y la necesidad de implementar una estructura formal y técnica para mejorar la gestión del talento.

6.7 Herramientas y prácticas de análisis organizacional

El organigrama constituye una herramienta fundamental para representar de manera gráfica la estructura jerárquica de una organización, permitiendo identificar los niveles de autoridad, responsabilidades y líneas de comunicación (Chiavenato, 2017). El manual de funciones es un instrumento que describe las tareas, responsabilidades y competencias que corresponden a cada puesto de trabajo, facilitando la coordinación interna y evitando duplicidad de funciones (Robbins, 2013).

Los descriptores de puestos detallan de manera específica las funciones y requisitos de cada cargo, constituyendo una base para la selección, evaluación y capacitación del personal (Dessler, 2020). En el caso del hotel boutique objeto de estudio, se evidenció la ausencia de un organigrama formal, así como de manuales de funciones y descriptores de puestos, genera confusión en las responsabilidades, sobrecarga laboral y descoordinación entre áreas.

6.8 Gestión del talento humano en el sector hotelero

La gestión del talento humano se ha consolidado como una función estratégica que incide directamente en la eficiencia, productividad y sostenibilidad de las organizaciones. Según Dessler y Juárez (2017), la gestión de recurso humanos implica no solo la contratación y administración del personal, sino que también requiere de herramientas como el organigrama para representar de manera gráfica la estructura jerárquica de una organización, permitiendo identificar niveles de autoridad, responsabilidades y líneas de comunicación

En el sector hotelero, esta gestión es especialmente crítica, la calidad del servicio principal producto que ofrecen los hoteles, depende casi exclusivamente del desempeño del personal. Tenorio (2016) destaca que el recurso humano es un elemento clave para la capacidad de adaptación, innovación y creación dentro de las organizaciones, además de ser la base para la ventaja competitiva sostenible, sin una estructura clara que defina funciones y responsabilidades, el talento humano no puede desarrollarse ni aportar plenamente.

En Nicaragua, el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE, 2023) reporta que aproximadamente el 46 % del personal del sector servicios no tiene claridad sobre sus funciones laborales. Esta situación genera rotación, desmotivación y baja productividad, lo cual también se evidencia en el hotel boutique objeto de estudio, donde existen confusiones operativas, duplicidad de tareas y quejas de los clientes por desorganización.

VII DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con la clasificación de Hernández Sampieri et al. (2014), la presente investigación es de tipo aplicada, pues su propósito fundamental es generar conocimiento práctico para resolver un problema organizacional concreto en un hotel boutique de Managua.

En cuanto al nivel de conocimiento, combina características exploratorias (diagnóstico inicial de la problemática), descriptivas (caracterización detallada de la estructura organizativa y prácticas

de gestión del talento humano). Se adoptó un enfoque cualitativo, un diseño transeccional, y como estrategia de investigación se utilizó el estudio de caso único intrínseco, ya que el interés radica en comprender en profundidad la realidad particular de este hotel boutique, sin pretensiones de generalización estadística, pero sí con transferibilidad analítica a contextos similares.

7.1 Diseño de estudio

La presente investigación se enmarca en el paradigma cualitativo interpretativo, adoptando un enfoque cualitativo descriptivo-propositivo y el diseño de estudio de caso intrínseco (Stake, 1995; Yin, 2018).

Se seleccionó el estudio de caso por ser la estrategia idónea para analizar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 2014). En particular, se empleó el estudio de caso intrínseco porque el interés radica en comprender en profundidad las particularidades del caso seleccionado un hotel boutique en Managua y no en generalizar a una población mayor (el caso no se eligió por ser “típico” o “extremo”, sino por su valor intrínseco para la investigadora y la organización).

7.2 Participantes del estudio

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo intencional, criterio que se sustenta en la elección deliberada de informantes clave capaces de aportar información relevante al objeto de estudio. La selección se basó en la pertinencia de los roles y la experiencia laboral de los colaboradores en los distintos departamentos del hotel.

La muestra cualitativa estuvo conformada por diez participantes, distribuidos de la siguiente manera: una administradora, tres recepcionistas, dos amas de llaves, dos cocineros y dos meseros, pertenecientes a los departamentos de recepción, ama de llaves, cocina y bar. Esta diversidad de funciones permitió captar distintas perspectivas sobre los procesos internos y la dinámica organizacional del caso analizado.

Criterios de inclusión de participantes. Personal que trabaja en el hotel boutique y desempeña roles clave en diferentes áreas operativas y administrativas, tales como administradora, recepcionistas, amas de llaves, cocineros y meseros.

Experiencia mínima en el cargo que permita aportar información significativa sobre la estructura organizativa y funciones.

Voluntad y disposición para participar en entrevistas semiestructuradas.

Participantes que puedan ofrecer diversas perspectivas relacionadas con la gestión y operación interna del hotel.

Criterios de exclusión de participante. Personal temporal o nuevo con tiempo insuficiente para conocer a fondo los procesos y dinámica del hotel.

Empleados sin roles relevantes o vinculados directamente con las áreas objeto de análisis.

Personas que no otorguen consentimiento informado o que se nieguen a participar.

Participantes con limitaciones que dificulten el diálogo o la recopilación de datos cualitativos en entrevistas.

Estos criterios responden a la necesidad de seleccionar informantes clave, reforzando la validez y confiabilidad del estudio cualitativo intrínseco y reflejando la realidad concreta del hotel boutique objeto de la investigación.

7.3 Técnica e instrumento de recolección de información

Para la recolección de información se empleó la entrevista semiestructurada (ver en anexo 1) instrumento que facilita un diálogo abierto entre investigador y participante, manteniendo una guía temática flexible que permite profundizar en los significados emergentes.

Las entrevistas fueron aplicadas de forma individual en un ambiente de confianza y respeto, garantizando la confidencialidad de las respuestas a través de esta técnica se obtuvieron narrativas contextualizadas que sirvieron de base para el análisis interpretativo de la estructura interna y las relaciones laborales dentro del hotel.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica	Instrumento	Justificación
Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista a jefatura y personal.	Conocer funciones, expectativas y percepción sobre los cargos.
Observación directa	Ficha de observación	Validar tareas, condiciones laborales y flujos de trabajo.

Técnica	Instrumento	Justificación
Revisión documental	Manuales, organigramas, informes	Recuperar información previa sobre estructuras organizativas.

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de información (elaboración propia)

7.4 Construcción y justificación de categorías emergentes

El análisis cualitativo desarrollado en esta investigación se sustentó en un proceso riguroso de codificación abierta, axial y selectiva, que permitió garantizar que las categorías analíticas emergieran directamente de los datos empíricos recolectados mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental del hotel boutique objeto de estudio.

Codificación abierta, identificación de unidades de significado. En una primera etapa, cada entrevista fue transcrita y analizada línea por línea, identificando expresiones recurrentes, problemas mencionados por el personal, percepciones sobre la estructura organizativa y experiencias cotidianas en el trabajo, ejemplos de unidades de significado:

- “Aquí todos hacemos de todo un poco”
- “Deberían poner circular donde se refleje las funciones principales”
- “No se realiza ningún tipo de evaluación por parte de la administración”
- “Aquí no he recibido evaluación formal”
- “Nos gustaría recibir capacitación para mejorar mi desempeño”
- “Si la administradora no está le pregunto a un mesero”
- “Yo entré aquí por recomendación”

Estas expresiones fueron convertidas en códigos iniciales tales como: confusión de funciones, falta de canales formales, alineación entre áreas, selección empírica sin criterios formales, ausencia de evaluación al desempeño y falta de capacitación formal.

7.4.1 Codificación axial: agrupación de códigos en subcategorías

Los códigos iniciales se organizaron en subcategorías que reflejaron patrones y relaciones entre los datos. Ejemplos:

-Duplicidad de tareas + falta de claridad + trabajar en varias áreas → Subcategoría: Ambigüedad de roles

- No hay manual + no hay organigrama + decisiones centralizadas → Subcategoría: Ausencia de estructura formal

- Aprendizaje empírico + nula inducción + falta de programas → Subcategoría: Debilidad en capacitación

- No existe evaluación + retroalimentación informal → Subcategoría: Falta de evaluación del desempeño

7.4.2 Codificación selectiva: construcción de categorías emergentes

Las subcategorías fueron integradas para construir dos categorías centrales:

Categoría 1: Estructura organizacional

Emergió de:

- Falta de organigrama

- Duplicidad de tareas

- Confusión en roles

- Centralización en la administradora

- Ausencia de documentos estructurales

Categoría 2: Gestión del talento humano

Emergió de:

- Reclutamiento empírico

- Inexistencia de criterios técnicos

- Ausencia de inducción

- Capacitación insuficiente

- Falta de evaluación del desempeño

- Expedientes incompletos

7.4.3 Matriz de categorización

Código inicial	Subcategoría	Categoría emergente	Evidencia empírica (entrevistas/observación)
“Aquí todos hacemos de todo un poco”	Ambigüedad de roles	Estructura organizacional	Recepcionista reporta duplicidad de tareas y falta de claridad funcional.
“Deberían poner circular donde refleje las funciones principales”	Falta de documentación formal	Estructura organizacional	Personal indica no tener manuales ni perfiles de puesto.
“Solo la administradora toma decisiones.”	Centralización jerárquica	Estructura organizacional	Observación directa confirma dependencia total de la administradora.
“Cuando entré nadie me capacitó.”	Ausencia de inducción	Gestión del talento humano	Personal operativo afirma aprendizaje empírico.
“Aquí no he recibido evaluación formal”	Falta de evaluación del desempeño	Gestión del talento humano	Meseros indican no recibir retroalimentación estructurada.
“Yo entre aquí por recomendación”	Reclutamiento empírico	Gestión del talento humano	Administradora reconoce procesos de selección no técnicos.
Quejas en Booking sobre coordinación del servicio	Inconsistencia operativa	Estructura organizacional /Gestión de Talento	Revisión documental evidencia impacto en el cliente.

Tabla 2. Matriz de categorización (elaboración propia)

7.5 Categorías de análisis

Categoría	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Instrumentos
Estructura organizacional	Definición de funciones y responsabilidades	Existencia de descriptores de puesto claridad de funciones duplicidad de tareas	Jefatura y personal operativo	Entrevista semiestructurada
	Relaciones jerárquicas y comunicación	Existencia de organigrama canales de comunicación flujo de decisiones	Personal de distintas áreas	Observación directa revisión documental
	Coordinación interdepartamental	Flujo de información trabajo en equipo responsabilidad compartida	Jefatura.	Entrevista semiestructurada
Gestión del talento humano	Reclutamiento y selección	Criterios de selección, formalidad del proceso de reclutamiento	Área administrativa / RRHH	Entrevista semiestructurada
	Evaluación del desempeño	Existencia de sistemas de evaluación Percepción del personal sobre retroalimentación	Personal del hotel	Entrevista semiestructurada
	Capacitación y desarrollo	Oportunidades de formación, identificación de necesidades de capacitación	Personal operativo	Observación.

Tabla No. 3. Operacionalización de categorías cualitativas (elaboración propia)

7.6 Procesamiento y análisis de categorías

El procesamiento de la información se desarrolló mediante un análisis cualitativo apoyado en una matriz (ver en anexos 5) permitiendo organizar e interpretar la información obtenida a través de entrevistas, observación y revisión documental, identificando patrones y significados relevantes. El procesamiento incluyó las siguientes etapas. Transcripción textual de entrevistas, código inicial, agrupación de códigos, categoría redefinida, triangulación de entrevista, observación y documentos. Esto permitió validar hallazgos, minimizar sesgos y fortalecer la credibilidad del análisis (Cohen y Manion, 2000)

Organización inicial de la información. Se transcribieron íntegramente las entrevistas y se clasificaron dentro de la matriz., cada fragmento textual se colocó en la columna “transcripción textual de entrevista”, manteniendo fidelidad al discurso de los participantes.

Construcción de categorías y dimensiones. Las categorías utilizadas (estructura organizacional y gestión del talento humano) surgieron de patrones reales observados en entrevistas, comportamientos operativos y documentos internos, su construcción siguió un procedimiento inductivo basado en evidencias y analizadas con base al planteamiento del problema, objetivos específicos, marco teórico y las necesidades propias del caso intrínseco.

Cada categoría se subdividió en dimensiones. Definición de funciones y responsabilidades, relaciones jerárquicas y comunicación, coordinación interdepartamental, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo.

Código inicial. Los fragmentos de las entrevistas se codificaron asignándolos a las categorías y dimensiones previamente definidas, cada cita se seleccionó por su relevancia semántica y su relación con el fenómeno estudiado. Ejemplo: Una cita como “Aquí hacemos de todo un poco” se codificó en la dimensión definición de funciones y responsabilidades, pues evidencia falta de claridad en los roles.

Identificación de indicadores. Para cada dimensión, se definieron indicadores expresado en la matriz con el fin de orientar el análisis, permitiendo evaluar situaciones como: existencia de descriptores de puesto, claridad de funciones, duplicidad de tareas, existencia de organigrama, canales de comunicación formal, flujo de toma de decisiones, flujo de información entre áreas, trabajo en equipo, responsabilidad compartida, criterios de selección, formalidad del proceso de reclutamiento, existencia de sistemas de evaluación, percepción del personal sobre retroalimentación, oportunidad de formación e identificación de necesidades de capacitación.

Los fragmentos de las entrevistas se contrastaron con estos indicadores para determinar patrones vacíos o inconsistencias. Para fortalecer la confiabilidad se incorporó. Observación registrando comportamientos, dinámicas laborales y prácticas reales del personal. Revisión documental, incluyendo organigrama y registros de documentos como ausencia de evaluación al desempeño. Cada evidencia fue colocada en las columnas correspondiente (triangulación observación, triangulación documentos) con el fin de comparar lo dicho de los participantes con lo observado y lo documentado, permitiendo confirmar hallazgos, detectar discrepancias y generar una interpretación más sólida.

Relación con los objetivos específico. Cada categoría fue asociada explícitamente con uno de los objetivos específico de la monografía, esta vinculación se registró en la columna “relación con los objetivos específicos”, asegurando coherencia metodológica entre recolección, análisis, interpretación y las metas de la investigación.

7.6 Ética de la investigación

Se respetaron los principios éticos de confidencialidad, consentimiento informado y anonimato a solicitud del establecimiento, no se utilizó su nombre real, refiriéndose al mismo únicamente como “hotel boutique” el personal fue informado previamente sobre el propósito académico de la investigación y participó de manera voluntaria, otorgando su consentimiento verbal. La información recolectada fue tratada con estricta confidencialidad y sin identificar a los participantes, garantizando su protección (Xu et al., 2020 y Hwang, 2023).

7.7 Criterios de confiabilidad y triangulación.

En los estudios cualitativos, la confiabilidad se orienta a garantizar la coherencia, transparencia y credibilidad del proceso investigativo, más que la replicabilidad de los resultados, el rigor metodológico se sustenta en la trazabilidad de las decisiones, la consistencia interna de los análisis y la reflexividad del investigador durante todo el desarrollo del estudio para asegurar la confiabilidad de la presente investigación se implementaron diversas estrategias.

En primer lugar, se mantuvo un registro sistemático de decisiones metodológicas y reflexiones personales del investigador mediante una bitácora de campo o ficha de observación (ver en anexo 4) en la cual se documentaron las observaciones, ajustes y consideraciones emergentes durante las etapas de recolección y análisis de la información.

Este procedimiento permitió rastrear el proceso investigativo de forma transparente, garantizando la trazabilidad y la coherencia entre las acciones realizadas y los resultados obtenidos, se procuró

mantener consistencia entre los datos empíricos las categorías de modo que las conclusiones reflejaran fielmente las percepciones y significados expresados por los participantes, este control de coherencia interna fortaleció la solidez interpretativa del estudio. De igual manera, se llevó a cabo una revisión intersubjetiva de las categorías emergentes junto con el tutor de investigación, con el propósito de contrastar y validar las interpretaciones construidas.

Esta práctica contribuyó a minimizar sesgos individuales y reforzar la credibilidad de los hallazgos. Esta estrategia consistió en comparar las narrativas de los distintos participantes del estudio provenientes de diversas áreas del hotel boutique objeto de estudio, identificando coincidencias, divergencias y patrones comunes en sus discursos.

La triangulación permitió corroborar los hallazgos emergentes del análisis temático, aportando mayor profundidad interpretativa y fortaleciendo la credibilidad de los resultados se garantizó que las conclusiones derivan de un proceso analítico riguroso, sustentando en múltiples fuentes de evidencia dentro del mismo contexto de estudio.

VIII RESULTADOS

El análisis se realizó mediante triangulación de fuentes (entrevistas, observación y documentos) con el propósito de identificar debilidades estructurales y áreas de mejora vinculadas directamente con los objetivos de la monografía.

8.1. Relación de los resultados con los objetivos específicos

Objetivo específico 1: Identificar los cargos existentes en el hotel boutique y sus principales funciones. Los resultados muestran ausencia de claridad funcional en los puestos. La matriz evidencia (ver anexo 5) que varios colaboradores realizan tareas fuera de su rol, lo que confirma la inexistencia de descriptores formales. El mesero afirma “*Aquí hacemos de todo un poco*” lo que muestra duplicidad de tareas y falta de delimitación operativa.

Asimismo, el personal manifiesta la carencia de documentación orientadora: E7 recepcionista “*Deberían poner circular donde refleje las funciones principales*” Esta expresión confirma la necesidad de manual interno que definan funciones y responsabilidades. La estructura funcional depende de decisiones improvisadas, E7 recepcionista señala “*No puedo tomar ninguna decisión*” E8 cocinero expresa “*No puedo tomar ninguna decisión sin antes consultar con el colega que me ayudó entrar a laborar aquí*”, lo cual refleja centralización excesiva y ausencia de líneas jerárquicas claras.

El análisis permitió identificar de manera clara los cargos vigentes en el hotel boutique y comprender las funciones principales que cada colaborador desempeña en la práctica, más allá de lo que pudiera sugerir una estructura formal.

Los hallazgos evidencian que la organización opera con roles definidos de manera informal, con funciones aprendidas en la práctica y con una distribución flexible, influenciada por la falta de documentos normativos y procesos estructurados.

La identificación de estos cargos y sus funciones reales constituye un insumo fundamental para los siguientes objetivos de la investigación, especialmente para la elaboración de descriptores de puestos y el diseño del manual de funciones, permitiendo avanzar hacia una estructura organizativa más clara y sistematizada.

Objetivo específico 2: Analizar los requisitos técnicos, académicos para cada puesto en un hotel boutique. El análisis revela que la selección del personal se realiza con criterios empíricos, sin requisitos técnicos. Esto queda evidenciado con la E5 recepcionista “*Yo entré aquí por recomendación*”, Lo que confirma que el proceso de contratación carece de estándares formales. La ausencia de inducción también afecta el desempeño. E3 ama de llave “*En el hotel no realizan capacitaciones*”, lo cual refleja ingreso informal, aprendizaje empírico y ausencia de acompañamiento inicial.

Estas debilidades dificultan garantizar que los trabajadores cumplan los requisitos mínimos necesarios para cada puesto.

El objetivo se alcanzó mediante el análisis de las narrativas obtenidas en entrevistas y la triangulación con observación y documentos internos. Los hallazgos evidencian que el hotel no define requisitos técnicos ni académicos para sus puestos, lo que refleja en prácticas de contratación basadas en referencias personales y ausencia de criterios formales, se constató que el ingreso del personal ocurre sin procesos de inducción ni capacitación inicial, produciendo un desempeño sustentado en la experiencia empírica.

Este contraste entre las funciones reales y la inexistencia de estándares permitió establecer con claridad las brechas entre los requisitos que deberían exigirse y las prácticas actuales, logrando así en análisis requerido por el objetivo.

Objetivo específico 3: Elaborar descriptores de puestos que integren funciones, competencias, perfil del ocupante y relaciones jerárquicas. Los resultados muestran que la falta de organigrama y de estructuras definidas impide establecer relaciones jerárquicas claras, se evidencia en la matriz

E5 recepcionista “*Si la administradora no está le pregunto a un mesero*”, lo que demuestra que el flujo de comunicación no sigue líneas formales, sino redes improvisadas entre áreas. Este tipo de afirmaciones confirma la necesidad de un descriptor que delimita jerarquías y rutas de comunicación estandarizadas.

La articulación de las categorías analizada permitió elaborar descriptores de puestos robustos que integran funciones claramente delimitadas, las competencias necesarias, el perfil del ocupante y las relaciones jerárquicas correspondientes. Los hallazgos evidenciaron debilidades en la definición de funciones, comunicación, coordinación y gestión del talento humano, las cuales fueron utilizadas como insumos directos para estructurar descriptores adaptados a las necesidades reales del hotel.

Objetivo específico 4: Diseñar un manual de funciones que sistematice la información organizativa de los diferentes cargos del hotel boutique. Los participantes reportan ausencia total de evaluación formal. E9 recepcionista “*No se realiza evaluación formal*”, lo cual confirma que no existen mecanismos estandarizados de seguimiento al desempeño.

Asimismo, la falta de oportunidades de desarrollo se refleja en expresiones como: E7 recepcionista “*Me gustaría recibir capacitación para mejorar el desempeño*”, lo que evidencia una demanda interna por formación técnica.

La recopilación de estas citas refuerza la necesidad de un manual de funciones que articule procesos de capacitación, evaluación, y desarrollo personal.

Los hallazgos obtenidos a partir de las categorías de análisis permitieron elaborar una propuesta del diseño del manual de funciones para suplir una necesidad organizativa urgente, dado el predominio de prácticas informales, ausencia de documentos y debilidad en los flujos de comunicación.

La información recopilada permitió sistematizar para cada puesto: funciones esenciales y específicas, competencias requeridas, perfil del ocupante, relaciones jerárquicas y funcionales, criterios de desempeño y requerimientos de capacitación.

El manual diseñado se convierte así en una herramienta normativa que ordena, clarifica y estandariza los roles dentro de un hotel boutique, fortaleciendo la estructura organizacional y optimizando los procesos de gestión del talento humano.

La relación entre la matriz de análisis (ver en anexo 5) y los objetivos específicos evidencian que:

La identificación de cargos (objetivo 1) es el punto de partida para comprender la estructura interna.

El análisis de requisitos técnicos y académicos (objetivo 2) surge de la necesidad de profesionalizar los procesos de selección.

La elaboración de descriptores de puestos (objetivo 3) responde a la falta de delimitación jerárquica y la ambigüedad funcional detectada.

El diseño del manual de funciones (objetivo 4) se justifica como el producto final que permitirá consolidar toda la información organizativa en un documento formal.

Un hallazgo inesperado fue el compromiso y la disposición del personal, pese a la falta de estructura. Esta actitud sugiere que, una vez implementados los instrumentos organizativos, el hotel podría alcanzar mejoras significativas en corto plazo, dado que existe receptividad al cambio.

El análisis de la matriz confirma que el hotel presenta debilidades estructurales y de gestión de talento humano que impide su desarrollo eficiente, los hallazgos se relacionan directamente con los objetivos planteados, demostrando la necesidad de establecer una estructura formal, definir requisitos técnicos, elaborar descriptores y un manual de funciones que garanticen la claridad jerárquica y la optimización del recurso humano.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá ordenar la organización interna, mejorar la comunicación, fortalecer la coordinación interdepartamental y elevar la calidad del servicio, alineando las prácticas de gestión humana con los objetivos estratégicos del hotel boutique.

IX DISCUSIÓN Y ANÁLISIS

Los resultados obtenidos confirman la importancia del análisis organizacional como herramienta indispensable para comprender la dinámica interna del hotel boutique en Managua, tal como lo señalan Mintzberg (1983) y Robbins y Coulter (2021).

La inexistencia de descriptores de puestos, manual de funciones, organigrama y procesos formales de gestión coincide en los efectos descritos por Chiavenato (2017), quien advierte que la ausencia de documentación funcional genera confusión operativa, duplicidad de tareas y baja eficiencia. Asimismo, las teorías de sistemas y contingencia permiten interpretar los hallazgos con mayor profundidad.

Desde el enfoque sistémico, se evidencia que los sistemas del hotel (recepción, ama de llaves, cocina y bar) no operan de manera articulada, lo que repercute en la calidad del servicio. Desde la teoría de la contingencia, la estructura empírica observada resulta incompatible con las necesidades de un hotel boutique, que requiere flexibilidad, claridad jerárquica y procesos adaptativos para responder a un entorno competitivo. La aplicación del enfoque de gestión por competencia se ve limitada por la ausencia de perfiles y criterios de selección lo que impide desarrollar una estrategia de talento humano coherente.

Este vacío teórico práctico coincide con lo identificado por Dessler (2020), quien subraya que las competencias constituyen el eje de la profesionalización del personal.

Los resultados se relacionan directamente con los antecedentes nacionales e internacionales. En el caso de Nicaragua, Casco Ruiz y Salgado (2023) documentaron problemas similares de desorganización y la falta de claridad en roles en otro hotel boutique, lo que confirma que esta problemática no es aislada. De igual forma Porras (2023) y Pastrán (2021) reportaron carencia en procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño, coincidentes con la situación del hotel estudiado.

En el contexto internacional, Caparroso (2023) demostró que la estructura interna influye en la satisfacción laboral, mientras que Silvera (2022) subrayó deficiencias motivacionales derivadas de la falta de reconocimiento y estructuras. El estudio del *Hotel Cantuta* en Perú Sosa (2023) refuerza la idea de que la gestión integral del talento humano impacta directamente en el desempeño. Los patrones comunes evidencian que la ausencia de manuales y descriptores afecta la productividad y la calidad del servicio, tal como ocurre en el hotel boutique de Managua.

Los resultados revelan una estructura organizativa empírica y centralizada, sustentada en prácticas informales y decisiones operativas inmediatas. La ausencia de documentación estructural genera sobrecarga laboral, confusión en roles y dificultades para evaluar el desempeño, estas condiciones explican tanto la percepción de desorganización interna como las quejas de clientes registradas en plataforma digitales, producto de inconsistencia en la atención.

La falta de criterios para el reclutamiento y selección afecta la idoneidad del personal e impide consolidar un equipo competente. Igualmente, La inexistencia de programas de capacitación limita el desarrollo profesional y restringe la calidad del servicio, aspecto fundamental en establecimiento

boutique. La comunicación interna es mayoritariamente informal, lo que reduce la coordinación interdepartamental. Este patrón confirma la necesidad de establecer procesos formales que faciliten el flujo de información y la toma de decisiones.

X CONCLUSIONES

El análisis organizacional realizado en el hotel boutique de Managua confirma que la ausencia de herramientas formales como descriptores de puestos, organigrama y manual de funciones constituye la principal causa de ineficiencia operativa y de debilidad en la gestión del talento humano. La investigación evidencia que la estructura empírica actual limita la coordinación, genera duplicidad de tareas y reduce la calidad del servicio.

El estudio demuestra que la formalización de los roles y responsabilidades es el camino necesario para optimizar los procesos internos, profesionalizar la gestión del personal y alinear las prácticas de talento humano con los objetivos estratégicos del hotel.

Se determinó que los cargos actuales como administradora, recepcionista, amas de llaves, cocineros y meseros carecen de funciones formalmente establecidas, las actividades se asignan empíricamente según la necesidad del momento, generando duplicidad y confusión operativa.

No existen perfiles ni criterios técnicos de selección. Las contrataciones se basan en referencias personales y urgencia operativa, sin evaluar formación ni competencias. Esta carencia afecta la calidad del servicio y la profesionalización personal. Se concluye que definir requisitos técnicos y competencias mínimas es indispensable para mejorar los procesos de reclutamiento, la idoneidad de personal y la eficiencia laboral.

Se evidenció que no existen descriptores formales ni delimitación jerárquica entre departamentos. La comunicación interna es informal y centralizada en administradora. Los resultados confirman la necesidad de elaborar descriptores que definan funciones, competencias y relaciones jerárquicas, conforme a las normas ISO 30400 Y 30405. Los descriptores de puestos son herramientas esenciales para estructurar, fortalecer la comunicación interna y clarificar las responsabilidades laborales.

Los hallazgos demuestran la inexistencia total de un manual de funciones, lo que provoca desorganización, falta de control y confusión operativa.

La elaboración de un manual de funciones constituye una necesidad estratégica para consolidar la información organizativa, establecer procedimientos estandarizados y facilitar la rendición de

cuentas, este documento permitirá mejorar la eficiencia interna y servir de guía técnica para la gestión del talento humano.

En conjunto, la implementación de estas acciones permitirá al hotel boutique transitar de una gestión empírica a una gestión técnica y estratégica del talento humano, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad en el sector hotelero.

XI RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones permitirá al hotel boutique ordenar su estructura interna, profesionalizar la gestión el talento humano y mejorar la calidad del servicio, consolidando así una cultura organizacional más eficiente, participativa y orientada a resultados. Para formalizar la estructura organizativa del hotel boutique, se recomienda establecer un organigrama funcional (ver en anexo 6) que delimite con claridad los niveles jerárquicos, las líneas de comunicación y las relaciones de dependencia entre los distintos cargos. Este instrumento permitirá visualizar la estructura interna, evitar la duplicidad de tareas y mejorar la coordinación entre áreas operativas y administrativas.

Desarrollar políticas de gestión del talento humano. Se recomienda formular políticas y procedimientos formales en materia de reclutamiento, inducción, capacitación y evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

Esta política debe alinearse con los objetivos estratégicos del hotel y promover la motivación, la eficiencia y la retención del personal.

Implementar programas de capacitación continua. Es aconsejable establecer un plan anual de formación y desarrollo basado en las necesidades detectadas a través de los descriptores de puestos y las evaluaciones de desempeño.

La capacitación debe enfocarse en competencias técnicas, atención al cliente y trabajo en equipo. Fortalecer la comunicación interna y la coordinación interdepartamental.

Implementar canales de comunicación formales y mecanismos de retroalimentación periódica, como reuniones semanales o informes operativos, esto fomentará un clima laboral colaborativo, reducirá los conflictos por desinformación y aumentará la eficiencia colectiva.

Crear un sistema de evaluación al desempeño. El hotel debe establecer indicadores claros de desempeño laboral, vinculados a las funciones definidas en el manual de funciones y los descriptores.

La evaluación periódica permitirá identificar fortalezas, necesidades de mejora y oportunidades de promoción o capacitación del personal.

Monitorear y evaluar la implementación de las mejoras. Se plantea que investigaciones futuras profundicen en la relación entre la estructura organizativa y la satisfacción laboral, así como en los efectos de la profesionalización de los procesos sobre la calidad del servicio.

XII BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Robles, N. G., & Quinatoa, J. D. P. (2023). *Manual de funciones para la empresa procesadora Rey Sabor*. Repositorio Tecnológico Pichincha.

<https://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/bitstream/123456789/790/1/Gag%C3%BLay%20Quinatoa%20%20Jeaneth%20del%20Pilar.pdf>

ATLAS.ti. (2024). *¿Cómo transcribir entrevistas?* <https://atlasti.com/es/guias/guia-del-analisis-de-entrevistas/como-transcribir-entrevistas2>

Banco Central de Nicaragua. (2025, 14 de mayo). *BCN publica resultados de la Cuenta Satélite de Turismo del año 2024* [Nota de prensa]

Caparroso, S. A. (2023). *Incidencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional de los colaboradores en hoteles boutique en la ciudad de Cartagena* [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria Los Libertadores]. Repositorio UNISIMÓN.

<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstreams/b37b9df8-338a-4f92-9391-1b821994d608/download>

Casco Pérez, D. J., Ruiz Rivas, A. A., & Salgado Barahona, C. N. (2023). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en el Hotel Boutique Los Altos Estelí durante el segundo semestre del 2023* [Trabajo de seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Estelí]. Repositorio Institucional UNAN-Managua. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/21452/>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.^a ed.). McGraw-Hill.

<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.

<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

<https://archive.org/details/chiavenato-i.-2017>

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research methods in education* (5.^a ed.).

Routledge. <https://archive.org/details/research-methods-in-education>

Corporación Universitaria Americana. (2024). *Estrategia y gestión organizacional*.

<https://miro.com/es/graficos/organigramas/que-es-estructura-funcional>

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15.^a ed.). Pearson.

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf

Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque*

latinoamericano (5.^a ed.). Pearson Educación.

<https://bibliotecaceunem.com/libros/Acervo%20bibliogr%C3%A1fico%20Lic.%20Pedagog%C3%ADa/138.-%20Dessler%20Gary%201942%20autor%20%20%20Administracion%20de%20recursos%20humanos%20enfoque%20latinoamericano%20%20Ciudad%20de%20M%C3%A9xico%20Pearson%202017.pdf>

García-Tenorio, E. (2016). *El humano como elemento fundamental en la organización.*

<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

González Vega, et al. (2022). *La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones.*

<https://www.publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/571/788>

Hernández- Sampieri, et al P. (2014) *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

<https://biblioteca.isaeuniversidad.ac.pa/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=3cd92035f3219d91f16877820e84d7ec>

https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/noticias/notas_prensa/2024/npst2024.pdf

INIDE (Instituto Nacional de Información de Desarrollo). (2023). *Informe de empleo mensual.*

https://www.inide.gob.ni/docs/emensual/eme_2023/em_ene23/Informe_de_Encuesta_de_Empleo_Mensual_Enero2023.pdf

International Organization for Standardization. (2016). *ISO 30400:2016 – Human resource management — Vocabulary* [International standard]. ISO.

<https://cdn.standards.iteh.ai/samples/66032/78da3f08bd884ea28a3af17cbded4ca6/ISO-30400-2016.pdf>

International Organization for Standardization. (2023). *ISO 30405:2023 – Human resource management — Guidelines on recruitment* [International standard]. ISO.

<https://cdn.standards.iteh.ai/samples/79488/828a632c373348139407d3eb227ddfe6/ISO-30405-2023.pdf>

Kang, E., & Hwang, H. (2023). The importance of anonymity and confidentiality for conducting survey research. *Journal of Research and Publication Ethics*, 4(1), 1–7.

<https://koreascience.or.kr/article/JAKO202310240531197.page>

Membreño García, H. A., & Miranda Romero, I. C. (2014). *Propuesta de un manual de funciones para mejorar la eficiencia y la eficacia en los puestos de trabajo de la Bodega Central en el Recinto Universitario “Rubén Darío”, en la UNAN-Managua durante los meses de abril a julio del año 2014* [Seminario de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio UNAN-Managua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/9415/1/69504.pdf>

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4.^a ed.). Jossey-Bass.

https://archive.org/details/qualitativeresea0000merr_n9z8

Mintzberg, H. (1983). *Diseño de organizaciones eficientes*. McGraw-Hill.

<https://books.google.com.ni/books?id=9Xs5hN2QY04C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Pastrán, M. A. (2021). *Gestión del talento humano para el desarrollo turístico de Hotel Don Vito, Estelí, II semestre 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Estelí]. Repositorio Institucional UNAN-Managua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/15521/>

Porras, L. R. (2023). *Necesidades de formación profesional en los pequeños y medianos hoteles en la ciudad de Managua durante el primer semestre del año 2023* [Trabajo de seminario de graduación, Universidad de Ciencias Comerciales]. Repositorio UCC.

<https://repositorio.ucc.edu.ni/1373/1/8.3%20Necesidades%20de%20formaci%C3%B3n%20profesional%20en%20los%20peque%C3%B1os%20y%20medianos%20hoteles.pdf>

Ramírez-Torres, W. E. (2023). *Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica.*

https://www.researchgate.net/publication/370667307_an%C3%A1lisis_de_la_gest%C3%B3n_del_talento_humano_en_el_contexto_empresarial_actual_una_revision_bibliografica

Silvera Ferreira, M. P. (2022). *Motivación del recurso humano en el Hotel Suite Boutique El Cactus* [Trabajo de prácticas profesionales, Universidad del Magdalena]. Repositorio UNIMAGDALENA. <https://repositorio.unimagdalena.edu.co/bitstreams/19da1d91-f5b1-4527-8a70-5b0261f78aa8/download>

Sosa Paucar, G. E. (2023). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hotel Cantuta de la ciudad de Puno en el año 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP.

https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/20.500.14082/20002/1/Sosa_Paucar_German_Elvís.pdf

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>

Stewart, L. (2025). *Por qué es importante la triangulación de investigadores*. ATLAS.ti.

<https://atlasti.com/es/research-hub/investigador-triangulacion>

Walsh, R., & Peña, G. (2021). Los factores claves de la competitividad en el sector hotelero: Una propuesta desde la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 1–25.

https://www.researchgate.net/publication/354373031_Los_factores_claves_de_la_competitividad_en_el_sector_hotelero_una_propuesta_desde_la_teoria_de_los_recursos_y_capacidades

Xu, A., Baysari, M. T., Stocker, S. L., Leow, L. J., Day, R., & Carland, J. E. (2020).

Researchers' views on, and experiences with, the requirement to obtain informed consent in research involving human participants: A qualitative study. *BMC Medical Ethics*, 21(1), 93. <https://doi.org/10.1186/s12910-020-00538-7>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5757749.pdf>

Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods*.

<https://www.lluiscodina.com/estudios-de-caso/>

ANEXOS

Anexo N.º 1 Formato de entrevista semiestructurada

Introducción

a) Presentación y propósito de la entrevista

“Gracias por su tiempo. Estamos realizando una investigación para definir de forma clara y precisa el alcance, funciones y responsabilidades de cada puesto en el hotel.

b) Confidencialidad

La información será confidencial y utilizada solo con fines académicos.

c) Datos Generales del Cargo

1. ¿Cuál es su cargo específico y en qué área operativa se desempeña?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este puesto?
3. ¿Cuál fue su ruta de ingreso a esta posición (proceso de selección, promoción interna, formación específica)?
4. ¿Considera que usted ha recibido la formación adecuada para las tareas diarias de su cargo?

d) Descripción de Funciones y Responsabilidades

Actividades Diarias y Tareas Esenciales:

5. Describa las actividades que realiza en un día típico de trabajo.
6. ¿Cuáles son las tres funciones o tareas que considera esenciales para garantizar el funcionamiento del área operativa (por ejemplo, limpieza profunda, mantenimiento preventivo, preparación de alimentos, etc.)?
7. ¿Qué procesos o procedimientos siguen de forma regular para asegurar la calidad y seguridad (protocolos de limpieza, uso de maquinaria, manejo de insumos)?

Responsabilidad y Autonomía:

8. ¿Qué tipo de decisiones puede tomar en el transcurso de sus tareas sin necesidad de consultar a un superior?
9. ¿En qué situaciones es crucial coordinar con otros compañeros o departamentos para resolver incidencias?

Ejemplos Prácticos:

10. Podría compartir una experiencia en la que haya tenido que enfrentarse a un imprevisto (por ejemplo, una avería, una urgencia de limpieza, entre otros) y cómo lo gestionó.

e) Relación Interdepartamental y Comunicación

Coordinación y vínculos operativos:

11. ¿Cómo se vincula su área operativa con otros departamentos del hotel (como recepción, cocina, administración, entre otros)?

12. ¿Qué canales o herramientas utiliza para comunicarse (reuniones breves, tablones de aviso, etc.)?

13. ¿Existen protocolos establecidos para la coordinación, especialmente en situaciones de alta demanda o emergencias?

Manejo de Incidencias:

14. En caso de problemas entre áreas (por ejemplo, desperfectos que afecten a varias unidades o la coordinación durante eventos), ¿cuál es su rol y cómo se procede para solucionarlos?

f) Requisitos y Competencias del Puesto

Competencias técnicas y conocimientos específicos:

15. ¿Qué habilidades son imprescindibles para su labor (manejo de equipos, conocimientos de protocolos de higiene, normativas de seguridad, etc.)?

16. ¿Cuenta con alguna certificación, entrenamiento o capacitación especializada para el desempeño de su rol?

Habilidades blandas y aspectos operativos:

17. ¿Qué capacidades interpersonales considera esenciales (trabajo en equipo, comunicación efectiva, agilidad y toma de decisiones rápidas, manejo del estrés)?

18. ¿Se realizan capacitaciones periódicas o actualizaciones en sus procedimientos operativos? En caso afirmativo, ¿cómo son estas formaciones?

g) Indicadores de Desempeño y Desafíos del Cargo

Evaluación del Desempeño:

19. ¿Qué indicadores o métricas se utilizan para valorar su rendimiento (por ejemplo, tiempos de respuesta, cumplimiento de estándares de limpieza, calidad del mantenimiento, etc.)?

20. ¿Se realiza algún tipo de evaluación formal de su trabajo? ¿Cómo es el proceso de retroalimentación?

Retos y oportunidades de mejora:

21. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en su cargo?
22. ¿Ha identificado áreas de mejora en los procesos operativos? ¿Qué sugerencias podría aportar para optimizar el trabajo diario o la interacción con otros departamentos?

h) Aspectos Adicionales

23. ¿Existe alguna tarea o responsabilidad adicional que desempeñe y que no hayamos mencionado?
24. ¿Qué cambios o recursos considera que podrían ayudar a mejorar la eficiencia y calidad de su trabajo?

i) Cierre de la entrevista

La información que nos ha compartido es fundamental para definir un manual que refleje la realidad de los cargos. Si fuera necesario, podríamos profundizar en algunas áreas para asegurar la integridad del documento final. Muchas gracias por su tiempo

Anexo. N.º 2 Comentarios en Booking

10 Excepcional

• Viaje de negocios • Persona que viaja sola • Habitación Doble
• Estancia de 2 noches • Enviado por móvil

⊖ La comunicación entre la habitación y la recepción, es algo que necesita más fluidez y que actualicen sus números en la página o revisen un poco eso.

⊕ El servicio a la habitación y la tranquilidad en general de hotel

Se alojó en octubre de 2024



9,0 "Lindo y agradable"

- Viaje de negocios
- Persona que viaja sola
- Habitación Doble
- Estancia de 4 noches
- Enviado por móvil

- ⊖ El aire acondicionado y el extractor del baño son un poco ruidosos, pondría una luz un poco más fuerte en el baño, pero nada de esto era muy significativo
- ⊕ El personal tiene un trato lindísimo, siempre preocupados porque me sientiera a gusto, la habitación hermosa

Se alojó en mayo de 2024

Anexo N.º 3 Formato de descriptor de puesto

Logo	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		Código: Fecha: Página 1 de 2
NOMBRE DEL PUESTO			
	SECCIÓN Operativo	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO	
JEFE INMEDIATO		<i>TIPO DE PUESTO</i> Temporario <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/>	
OBJETIVO DEL PUESTO			
ALCANCE Y FUNCIONES DEL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • <p>La descripción de deberes en ningún modo limita o establece que estas son las únicas tareas y responsabilidades requeridas para el desempeño del empleado (a) que ocupa el puesto.</p>			
RESPONSABILIDADES INTERNAS			
Económicas:			
Información confidencial:			
Equipo y materiales:			

Toma de decisiones:	
Otros (Especifique):	
INDICADORES ASOCIADOS	
• Clientes	

CONDICIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
AMBIENTE DE TRABAJO					
INTERIOR	SI	OFICINA	NO	SEMINARIOS	SI
EXTERIOR	NO	VIAJES	NO	INTERNACIONAL	NO
CONDICIONES					

REQUISITOS DEL PUESTO							
FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIA	DESEABLE		
		MAESTRÍA					
		POST GRADO					
		LICENCIATURA					
		TECNICO					
		BACHILLER					
Especifique:							
EXPERIENCIA LABORAL		NUMERO DE AÑOS					
Especifique:							
OTRO		INGLES/ OTROS IDIOMAS					
Especifique:							

Anexo N.º 4 Ficha de observación o bitácora

FICHA DE OBSERVACION o BITACORAEmpresa: Hotel BoutiqueDepartamento: Managua

Personal observado:

Área:

No.	Fecha	Área	Descripción/observación	Conclusión/ resultados

Firma del observador

Categorías	Dimensiones	Indicadores	Transcripción textual de entrevista	Código inicial	Agrupación de códigos	Categoría revisada / redefinida	Triangularización - Entrevista	Triangularización - Observación	Triangularización - Documentos	Relación con los objetivos específicos
Estructura Organizacional	Definición de funciones y responsabilidades	Existencia de descriptores de puesto, claridad de funciones, duplicidad de tareas	E1: mesero "Aquí hacemos de todo un poco" por ejemplo: limpiar la piscina, hacer café, barrer la grama y parte del jardín. E2 mesero "Las actividades son varias" yo hago limpieza de mobiliario en el restaurante, verifico si hay café, frutas, limpiar la piscina y algunas actividades de mantenimiento yo las realizo por ejemplo cuando hay problemas en las tubería yo las reparo. E5 recepcionista "cambio sabanas y toalla cuando el huésped me lo solicita" E6 cocinero "hago la solicitud del pedido de insumos" E7 recepción "yo soy recepcionista, pero ordeno facturas de contabilidad, entrego cheques a proveedores y coordino los eventos" E7 recepcionista: "Deberían poner circular donde refleje las funciones principales"	Falta de descriptores, confusión de funciones, tareas duplicadas	Duplicidad de roles y desorganización interna	Ambigüedad funcional en la estructura organizativa	✓	No se observaron documentos formales ni manuales de funciones.	Revisión documental confirma ausencia de perfiles y manuales.	Objetivo 1: Identificar los cargos y sus principales funciones.
	Relaciones jerárquicas y comunicación	Existencia de organigrama, canales de comunicación formal, flujo de toma de decisiones	E3. Ama de llaves "en alguna situación crucial me aboco con un mesero", "aquí nos comunicamos por WhatsApp y en ocasiones hacen reuniones" E4. Ama de llaves "no puedo tomar decisiones solas, cualquier cosa le pregunto a mis compañeros" E5 recepcionista "si no está la administradora, le informo al mesero" E6 cocinero: "cuando me hace falta un utensilio de cocina o insumo que no tengo, reporto a mi colega mesero" E7 recepcionista "no puedo tomar ninguna decisión" E8 cocinero: Aquí nos comunicamos verbal", "no puedo tomar ninguna decisión sin antes consultar con el colega que me ayudó a entrar a laborar aquí" E9 recepcionista: 9 "nos comunicamos por WhatsApp" E 10 administradora" reuniones breves, memos y mensajería WhatsApp"	Falta de organigrama y canales formales	Comunicación informal y poco estructurada	Formalización de la jerarquía y la comunicación.	✓	Observación muestra decisiones descentralizada	Sin evidencia documental de estructura formal.	Objetivo 1: Identificar cargos y relaciones jerárquicas.
	Coordinación interdepartamental	Flujo de información entre áreas, trabajo en equipo, responsabilidad compartida	E4 Ama de llaves. En los eventos si algún cliente bota una copa o plato, el mesero me indica que limpíe rápido. E5 recepcionista "no tengo apoyo de cocina en la salida de madrugada de los huéspedes, cuando el cliente solicita desayuno, ya que no queda cocinero nocturno. E7 recepcionista: busco al mesero, cuando el a/c se daña, o cuando el ascensor queda atascado" E10 administradora: "depende de la incidencia y el departamento" se coordina	falta de alineación entre áreas	Falta de coordinación horizontal	Débil articulación interdepartamental	✓	Colaborador operativo con alta autonomía	No existen registros o informes compartidos.	Objetivo 1: Analizar funciones y coordinación operativa.
Gestión del Talento Humano	Reclutamiento y selección	Criterios de selección, formalidad del proceso de reclutamiento	E1 mesero: "me recomendó una persona que trabaja aquí" E3 ama de llaves "Estoy aquí por recomendación" E5 Recepcionista "yo entre aquí por recomendación" E6 recepcionista "un colega me ayudó a entrar. E7 recepcionista "fui pasante luego me contrataron" E8 cocinero: "Un amigo me ayudó a entrar a trabajar aquí" E9 administradora "entre por promoción"	Selección empírica sin criterios formales	Procesos informales de reclutamiento	Reclutamiento no estructurado	✓	Observación: Contrataciones basadas en referencias.	No se hallaron registros de criterios de selección.	Objetivo 2: Analizar requisitos técnicos y competencias.
	Evaluación del desempeño	Existencia de sistemas de evaluación, percepción del personal sobre retroalimentación	E5: recepcionista "no se realiza ningún tipo de evaluación por parte de la administración", el cliente hace su puntuación por booking" E6 cocinero: "no hay evaluación de ningún tipo" E7: recepcionista "no nos hacen evaluación formal, pero si fallamos en algo la directora no hace saber" E8 cocinero "solo nos miden por booking" E9 recepcionista "no se realiza evaluación formal"	Ausencia de evaluaciones de desempeño	Falta de retroalimentación y medición de resultados	Inexistencia de sistema de evaluación del personal	✓	No se observaron mecanismos de evaluación ni registros.	Confirmado por revisión: no existen formatos o reportes.	Objetivo 3: Elaborar descriptores que incluyan criterios de desempeño.
	Capacitación y desarrollo	Oportunidades de formación, identificación de necesidades de capacitación	E1: mesero "aquí no he recibido ningún tipo de capacitación" E2: mesero "no se realiza capacitación" E3 ama de llaves "en el hotel no realizan capacitaciones" E6 cocinero "no capacitan al personal" E7 recepcionista "me gustaría recibir capacitación para mejorar el desempeño"	Falta de plan de capacitación formal	Carenza de desarrollo de competencias	Ausencia de programas de capacitación	✓	No se identificaron sesiones formativas ni evidencias de aprendizaje.	Documentos no incluyen planes de formación.	Objetivo 4: Diseñar un manual que promueva formación continua.

Anexo N.º 6 Propuesta de Manual de Funciones

Introducción. El manual de funciones constituye un instrumento esencial para garantizar la organización y eficiencia operativa en un hotel boutique en Managua. Su elaboración permite definir con precisión responsabilidades, competencias y relaciones jerárquicas de cada puesto, facilitando la coordinación interna y mejorando la calidad del servicio. Además, proporciona un marco de referencia que orienta al personal en el desempeño de sus labores y contribuye al cumplimiento de los estándares institucionales. En un entorno competitivo como el sector hotelero, contar con un manual de funciones actualizado fortalece la profesionalización del equipo y asegura una gestión coherente, consistente y orientada a la excelencia.

La definición formal de funciones contribuye a la optimización de la gestión del talento humano, garantizando que cada trabajador conozca con precisión su rol, los objetivos que debe cumplir y la forma en que su desempeño impacta en la experiencia del huésped. Este documento también integra una base para la desarrollo y capacitación del personal. De esta manera, el manual de funciones se convierte en un instrumento estratégico para que RR. HH pueda ejecutar todas sus tareas esenciales de manera objetiva, justa y estratégica.

Reseña histórica. La incorporación de la reseña histórica en el manual de funciones permite que el personal comprenda la identidad institucional del hotel, fortaleciendo la coherencia cultural y la calidad del servicio.

Objetivos del Manual de Funciones. El propósito general del Manual de Funciones consiste en formalizar, de manera sistemática y comprensible, las responsabilidades, competencias y relaciones jerárquicas de cada puesto dentro del hotel, permitiendo una gestión eficiente del capital humano, se plantean los siguientes objetivos:

Dar a conocer la estructura organizacional y funciones específicas de cada puesto, facilitando la comprensión de sus responsabilidades y evitando duplicidades funcionales.

Precisar niveles de autoridad y responsabilidad, de modo que cada trabajador comprenda sus competencias y la cadena de mando.

Servir como instrumento administrativo de consulta, al ofrecer información clara sobre roles, funciones y estructura, apoyando la gestión operativa.

Apoyar los procesos de recursos humanos como selección, inducción, formación y evaluación del desempeño, mediante una referencia estructurada de las funciones y competencias asociadas a cada cargo.

Fomentar alineamiento entre los objetivos individuales y organizacionales, al clarificar expectativas y contribuir al logro de metas estratégicas.

Justificación del Manual de Funciones

Su elaboración contribuye a la mejora de la productividad y de los resultados del capital humano, al clarificar estructura organizativa y operativa, actúa como herramienta de gestión y prevención de conflictos administrativos, al delimitar responsabilidades con precisión y evitar consignaciones superpuestas.

Permite estandarizar los procesos de talento humano, tales como el reclutamiento, inducción, formación y evaluación, dotándolos de coherencia e integridad operativa. Además, refuerza la transparencia y eficiencia administrativa, al constituirse como referencia clara para el personal y para la toma de decisiones.

Alcance del Manual de Funciones. Determina la cobertura operativa y jerárquica del documento, será de conocimiento para todos los miembros del hotel abarcando todas las áreas, cargos y niveles jerárquicos. Incluye a personal nuevo y al personal existente abarcando todas las áreas del hotel. Está dirigido específicamente al área de Recursos Humanos, aunque sirve como punto de referencia transversal para todas las unidades administrativas, puede contemplarse una revisión periódica o actualización, para garantizar su vigencia frente a cambios normativos o estructurales según orientación de la Dirección.

Cumplimiento Normativo y Estándares Internacionales. Este manual incorpora lineamientos de las normas ISO 30400:2016 e ISO 30405:2016, referentes a la gestión del talento humano y a los procesos de reclutamiento y selección. La ISO 30400 establece la terminología y los principios fundamentales utilizados en la descripción de puestos, mientras que la ISO 30405 orienta la definición de requisitos, competencias y funciones del personal de forma coherente con prácticas internacionales de recursos humanos. La integración de estos estándares garantiza precisión conceptual, transparencia en los procesos de selección y coherencia en la gestión del talento humano.

Misión. Por qué existe el hotel y su propósito central, enfocarse en la experiencia que se ofrece no solo alojamiento, sino lo “boutique”. Atención personalizada, diseño, exclusividad, ambiente íntimo e incluir a quién va dirigido.

Visión. Una mirada hacia el futuro, a donde se proyecta que el hotel estará. Debe inspirar tanto al personal como a inversionistas y clientes potenciales.

Valores institucionales. Son los principios que guían, como se interactúa con los trabajadores, clientes, comunidad. Debe reflejar lo que hace único al hotel boutique puede ser excelencia en diseño, autenticidad, hospitalidad, entre otros.

Organigrama. Se propone una estructura organizativa jerárquica que permita definir con precisión funciones y responsabilidades asegurando un crecimiento ordenado y sostenible.

El siguiente organigrama propone una estructura funcional para el Hotel Boutique en Managua, encabezada por la directora, quien ejerce la supervisión general del establecimiento, bajo su coordinación opera la administradora, responsable de la gestión operativa diaria. A su cargo se encuentra los puestos operativos como recepción, cocina, meseros y ama de llaves.



Descriptores de puesto. Se elaboran con el propósito de establecer de manera clara y ordenada las responsabilidades, competencias y atribuciones de cada puesto de trabajo dentro del hotel. Su finalidad es servir como herramienta de gestión que facilite la coordinación interna, evite la duplicidad de tareas y promueva la eficiencia en los procesos operativos y administrativos

Logo	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: Fecha: Página 1 de 2
------	------------------------	------------------------------------

NOMBRE DEL PUESTO	Administradora	
ADMINISTRACIÓN	SECCIÓN Táctico	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO 1
PUESTO JEFE INMEDIATO	DIRECCIÓN	TIPO DE PUESTO Temporario <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/>

OBJETIVO DEL PUESTO
Gestionar recursos, procesos y comunicación interna para cumplir metas estratégicas y operativas. Apoyar a la junta directiva en la planificación estratégica y coordinación eficiente del hotel.

ALCANCE Y FUNCIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la gestión operativa del hotel incluyendo áreas como recepción, amas de llaves, cocina, bar y servicio al cliente. Realizar gestiones en instituciones financieras o bancarias, así como el tramitar de licencias operativas. Controlar el presupuesto operativo, incrementando ingresos y controlando costos y gastos Ejecutar actividades relacionadas con la selección y contratación para garantizar la idoneidad del personal, además de coordinar y supervisar al equipo desde su contratación, inducción y desarrollo. Garantizar pagos de propina al personal del hotel, con la autorización del superior inmediato. Asegurar la calidad del servicio al huésped, resolviendo quejas y promoviendo la satisfacción del cliente. Supervisar y organizar eventos dentro del hotel, como conferencias y reuniones especiales. Optimizar procesos operativos para mejorar la experiencia del huésped bajo estándares definidos y normas vigentes. Mantener comunicación con proveedores y supervisar contratos de mantenimiento. Supervisar el cumplimiento de indicadores de gestión y políticas internas del hotel. Realizar control de inventarios, supervisar órdenes de compra y actividades de los diferentes departamentos. Supervisar la compra de suministro (papelería, limpieza, equipos, mobiliario entre otros) para el desarrollo de todas las actividades del hotel. Gestionar la promoción del hotel y la relación con clientes para impulsar la facturación para fortalecer la imagen. Garantizar el cumplimiento de las orientaciones emanadas por la Junta Directiva, reglamentos y/o normativas.

La descripción de deberes en ningún modo limita o establece que estas son las únicas tareas y responsabilidades requeridas para el desempeño del empleado (a) que ocupa el puesto.

RESPONSABILIDADES INTERNAS
Económicas: Arqueo de caja nocturna y diurna

Información confidencial:	Gestiones en entidades gubernamentales.
Equipo y materiales:	Computadora, impresora, teléfono, sistema de gestión de reserva, caja, y POS
Toma de decisiones:	Tarifas dinámicas para maximizar ingresos por habitación
Otros (Especifique):	Aplicar gestión de ingresos: ajustar precios según demanda, canal y perfil del cliente.
INDICADORES ASOCIADOS	
Clientes y proveedores	Entidades gubernamentales

CONDICIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
AMBIENTE DE TRABAJO					
INTERIOR	SI	OFICINA	SI	SEMINARIOS	SI
EXTERIOR	NO	VIAJES	SI	INTERNACIONAL	NO
CONDICIONES					

REQUISITOS DEL PUESTO							
FACTORES	ESPECIFICACIONES		NECESARIA	DESEABLE			
EXPERIENCIA LABORAL	MAESTRÍA						
	POST GRADO			X			
	LICENCIATURA		X				
	TECNICO						
	BACHILLER						
Especifique: Licenciatura en administración de empresa / turística y hotelera							
OTROS	EXPERIENCIA LABORAL		NUMERO DE AÑOS	2	X		
	Especifique: 2 años de experiencia en establecimiento hotelero.						
Especifique: INGLES/ OTROS IDIOMAS							
Especifique: HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO							
Especifique: HABILIDADES BLANDAS							
Especifique: inglés comunicativo							

Logo	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: Fecha: Página 1 de 2
------	------------------------	------------------------------------

NOMBRE DEL PUESTO	Repcionista	
ADMINISTRACIÓN	SECCIÓN Operativo	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO 3
PUESTO JEFE INMEDIATO	Gerente Administrativo	TIPO DE PUESTO Temporario <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/>

OBJETIVO DEL PUESTO
Brindar atención profesional y personalizada a los huéspedes desde su llegada hasta su salida, gestionando eficientemente los procesos de check-in, check-out, reservas y atención a requerimientos, con el fin de garantizar una experiencia excepcional y contribuir a la imagen del hotel y fidelización de los clientes.

ALCANCE Y FUNCIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y dar la bienvenida a los huéspedes con amabilidad y profesionalismo. • Realizar procesos de registro (check-in) y salida (check-out) de huéspedes. • Gestionar reservaciones, cancelaciones y modificaciones en el sistema hotelero. • Atender las llamadas telefónicas y las solicitudes de los huéspedes, brindar un servicio de alta calidad, garantizando la satisfacción del cliente. • Atender y resolver consultas, quejas o solicitudes de los clientes con eficiencia y empatía. • Coordinar con otros departamentos (ama de llaves, mesero y cocinero) para satisfacer las necesidades de los huéspedes. • Mantener el área de recepción ordenada y presentable • Cumplir con los protocolos de seguridad y políticas internas del hotel.

La descripción de deberes en ningún modo limita o establece que estas son las únicas tareas y responsabilidades requeridas para el desempeño del empleado (a) que ocupa el puesto.
--

RESPONSABILIDADES INTERNAS	
Económicas:	Gestionar los pagos de los huéspedes. Manejar dinero en efectivo y tarjetas de crédito/débito.
Información confidencial:	Todo relacionado con los huéspedes
Equipo y materiales:	Computadora, impresora, teléfono, sistema de gestión de reserva, caja y POS
Toma de decisiones:	No aplica.
Otros (Especifique):	

INDICADORES ASOCIADOS
Clientes

--	--

CONDICIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
AMBIENTE DE TRABAJO					
INTERIOR	SI	OFICINA	SI	SEMINARIOS	NO
EXTERIOR	NO	VIAJES	NO	INTERNACIONAL	NO
CONDICIONES					

REQUISITOS DEL PUESTO					
FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIA	DESEABLE
		MAESTRÍA			
		POST GRADO			
		LICENCIATURA		X	
		TECNICO			
		BACHILLER		X	
Especifique: Bachillerato completo.					
EXPERIENCIA LABORAL		NUMERO DE AÑOS		1	X
Especifique: 1 año de experiencia en establecimiento hotelero.					
OTROS		INGLES/ OTROS IDIOMAS			X
		HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO		X	
		HABILIDADES BLANDAS		X	
Especifique: inglés comunicativo					

Logo	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: Fecha: Página 1 de 2
------	------------------------	------------------------------------

NOMBRE DEL PUESTO Cocinero		
ADMINISTRACIÓN	SECCIÓN Operativo	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO 2
PUESTO JEFE INMEDIATO	Administradora	TIPO DE PUESTO Temporario <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/>

OBJETIVO DEL PUESTO
Preparar alimentos de alta calidad, asegurando que sean sabrosos, bien presentados y que cumplan con los estándares de higiene y seguridad alimentaria, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes y contribuir a la reputación del hotel.

ALCANCE Y FUNCIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y crear nuevas ideas de menú variados y equilibrados, considerando las preferencias de los huéspedes y las necesidades del hotel. • Preparar los platos según las recetas establecidas, utilizando técnicas culinarias adecuadas y cuidando la presentación, así como la elaboración de pan y postre según las recetas establecidas. • Supervisar la calidad de los alimentos y asegurarse de que se cumplan los estándares de higiene y seguridad alimentaria. • Manipular adecuadamente los ingredientes, garantizando su correcta conservación y almacenamiento. • Mantener la cocina limpia y ordenada, cumpliendo con las normas de higiene y seguridad. • Garantizar la seguridad alimentaria en todas las etapas de la preparación, desde la recepción de ingredientes hasta la presentación final de los platos. • Estar dispuesto a adaptar los menús o las preparaciones a las necesidades o peticiones especiales de los huéspedes. • Buscar nuevas ideas y técnicas para mejorar la oferta gastronómica del hotel a petición de los propietarios. • Maneja el inventario de despensa.

La descripción de deberes en ningún modo limita o establece que estas son las únicas tareas y responsabilidades requeridas para el desempeño del empleado (a) que ocupa el puesto.
--

RESPONSABILIDADES INTERNAS	
Económicas:	No aplica
Información confidencial:	Todo relacionado con los huéspedes
Equipo y materiales:	
Toma de decisiones:	No aplica
Otros (Especifique):	

INDICADORES ASOCIADOS

Clientes									
CONDICIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO									
AMBIENTE DE TRABAJO									
INTERIOR	SI	OFICINA	NO	SEMINARIOS	SI				
EXTERIOR	NO	VIAJES	NO	INTERNACIONAL	NO				
CONDICIONES									

REQUISITOS DEL PUESTO					
FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIA	DESEABLE
Especifique: Conocimiento en gastronomía, cocinero línea A		MAESTRÍA			
		POST GRADO			
		LICENCIATURA			
		TECNICO			X
		BACHILLER	X		
EXPERIENCIA LABORAL		NUMERO DE AÑOS	2	X	
Especifique: 2 años de experiencia en establecimiento hotelero.					
OTROS		INGLES/ OTROS IDIOMAS			
		HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO			
		HABILIDADES BLANDAS	X		
Especifique:					

Logo	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: Fecha: Página 1 de 2
------	------------------------	------------------------------------

NOMBRE DEL PUESTO		Mesero
ADMINISTRACIÓN	SECCIÓN Operativo	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO 2
PUESTO JEFE INMEDIATO	Administradora	TIPO DE PUESTO Temporario <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/>

OBJETIVO DEL PUESTO
Atender las necesidades y solicitudes de los clientes de manera eficiente y amable, contribuyendo al buen funcionamiento del restaurante asegurando una experiencia gastronómica positiva para cada visitante.

ALCANCE Y FUNCIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> Preparar el área de servicio antes de la llegada de los huéspedes, organizar mesas, sillas asegurándose de que estén limpias y bien dispuestas. Recibir a los huéspedes, acompañarlos a sus mesas, ofrecer recomendaciones sobre el menú y atender sus necesidades durante la comida. Registrar los pedidos de los huéspedes de manera clara y precisa, transmitiéndolos a la cocina y la barra. Servir los platos y bebidas correctamente, asegurándose de que se presenten de manera adecuada y que se cumplan las preferencias de los huéspedes. Retirar los platos usados, limpiar las mesas y mantener el área de servicio en orden y limpio. Atender las quejas y reclamos de los huéspedes, buscando soluciones satisfactorias. Coordinar con el personal de cocina para asegurar que los pedidos se cumplan a tiempo y que los huéspedes reciban un servicio de calidad. Ser capaz de responder a las preguntas de los huéspedes sobre el menú, los especiales del día, los ingredientes de los platos y los servicios que ofrece el hotel. Mantener una apariencia profesional y ordenada, así como cumplir con las normas de higiene establecidas por el hotel. Cerrar la cuenta a petición del cliente, imprimir prefectura en sistema, llevarla al cliente para que indique su forma de pago, efectivo o tarjeta. Llevar el pago de la cuenta a caja y entregar la factura pagada a la cliente acompañada de su tarjeta o cambio en efectivo.

La descripción de deberes en ningún modo limita o establece que estas son las únicas tareas y responsabilidades requeridas para el desempeño del empleado (a) que ocupa el puesto.
--

RESPONSABILIDADES INTERNAS	
Económicas:	Prefactura, recibir pagos y dar cambio, si es necesario.
Información confidencial:	Todo relacionado con clientes.
Equipo y materiales:	Bandeja, utensilios de servicio, vajilla, cristalería y cubertería, mantelería, abridor de botella etc.
Toma de decisiones:	Ninguna.

Otros (Especifique):	
INDICADORES ASOCIADOS	
Clientes	

CONDICIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
AMBIENTE DE TRABAJO					
INTERIOR	SI	OFICINA	NO	SEMINARIOS	SI
EXTERIOR	NO	VIAJES	NO	INTERNACIONAL	NO
CONDICIONES					

REQUISITOS DEL PUESTO						
FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIA	DESEABLE	
		MAESTRÍA				
		POST GRADO				
		LICENCIATURA				
		TECNICO			X	
		BACHILLER		X		
Especifique: Conocimiento en comida a la carta, buffet, barismo, bartender y atención al cliente.						
EXPERIENCIA LABORAL		NUMERO DE AÑOS	2	X		
Especifique: 2 años de experiencia en establecimiento hotelero.						
OTROS		INGLES/ OTROS IDIOMAS				
		HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO	X			
		HABILIDADES BLANDAS	X			
Especifique: Computadora, caja y POS						

Logo	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Código: Fecha: Página 1 de 2
------	------------------------	------------------------------------

NOMBRE DEL PUESTO Ama de llaves		
ADMINISTRACIÓN	SECCIÓN Operativo	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO 2
PUESTO JEFE INMEDIATO	Administradora	TIPO DE PUESTO Temporario <input type="checkbox"/> Permanente <input checked="" type="checkbox"/>

OBJETIVO DEL PUESTO
Asegurar que las habitaciones y áreas comunes estén limpias, ordenadas y presentables para los huéspedes garantizando la satisfacción y comodidad de los mismos, lograr el mantenimiento de habitaciones impecables y el cumplimiento estándares de calidad.

ALCANCE Y FUNCIONES DEL PUESTO
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar exhaustivamente las habitaciones aplicando criterios de seguridad laboral e higiene, priorizando la limpieza de habitaciones de salida y asegurando que cada habitación este en óptimas condiciones para la llegada de nuevos huéspedes. • Asegurar el mantenimiento de limpieza general en caso que la habitación este ocupada. • Cambiar ropa de cama y toallas garantizando que estén limpia y en buen estado. • Limpiar y arreglar bodega de sabanas, controlar el inventario de mantelerías, blancos y sábanas, así como los productos de limpieza y químicos. • Limpiar y desinfectar los baños de habitación, lobby y baño de piscina. • Limpiar muebles y superficie. • Limpiar oficinas y área de recepción. • Cambiar el agua de los jarrones. • Realizar inspecciones periódicas de las habitaciones y áreas comunes para asegurar altos estándares de limpieza y presentación. • Atiende y resuelve las quejas de los huéspedes relacionadas con la limpieza. • Planifica y asigna las tareas de limpieza al personal, considerando las entradas y salidas de huéspedes, así como la disponibilidad del personal. • Brinda asistencia y orientación a los huéspedes, respondiendo a sus preguntas y necesidades.

La descripción de deberes en ningún modo limita o establece que estas son las únicas tareas y responsabilidades requeridas para el desempeño del empleado (a) que ocupa el puesto.

RESPONSABILIDADES INTERNAS	
Económicas:	No aplica
Información confidencial:	Todo relacionado con los huéspedes.

Equipo y materiales:	Diversos materiales de limpieza (desinfectante, quitamanchas, bolsas de basura etc.)
Toma de decisiones:	No aplica
Otros (Especifique):	
INDICADORES ASOCIADOS	
Huéspedes	

CONDICIONES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
AMBIENTE DE TRABAJO					
INTERIOR	SI	OFICINA	NO	SEMINARIOS	NO
EXTERIOR	NO	VIAJES	NO	INTERNACIONAL	NO
CONDICIONES					

REQUISITOS DEL PUESTO					
FACTORES		ESPECIFICACIONES		NECESARIA	DESEABLE
		MAESTRÍA			
		POST GRADO			
		LICENCIATURA			
		TECNICO			
		BACHILLER		X	
Especifique: Bachillerato completo.					
EXPERIENCIA LABORAL		NUMERO DE AÑOS	1		
Especifique: 1 año de experiencia en establecimiento hotelero.					
OTROS		INGLES/ OTROS IDIOMAS			
		HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO			
		HABILIDADES BLANDAS		X	
Especifique:					