



Manuales de funciones en las empresas del sector hotelero

Modalidad: Análisis

Marly Daniela Leal Osma

CC: 1.098.774.244

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Administración de Empresas
Programa académico Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga, mayo 10 de 2023



Manuales de funciones en las empresas del sector hotelero

Modalidad: Análisis

Marly Daniela Leal Osma
CC: 1.098.774.244

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnóloga en Gestión Empresarial**

DIRECTOR
Mg. María Liliana Sarmiento

Grupo de investigación – GICSE


UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de Administración de Empresas
Programa académico Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga, mayo 10 de 2023

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por las Unidades Tecnológicas de Santander,
para optar al título Tecnología en gestión empresarial,
según acta del comité de grado No 16 con fecha 24-05-2019
evaluador : Fredy Gonzalez Suarez



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

Con especial sentido de gratitud a mis progenitores por la constancia y persistencia que constantemente me inculcaron para no darme por vencida, y seguir empeñada en labrar mi proyecto de vida desde la cualificación académica.

AGRADECIMIENTOS

En el epílogo de este sendero es importante expresar mis gratitudes a quienes forjaron este trasegar por las aulas, papá y mamá. Hoy puedo proyectarme personal, profesional socialmente, gracias al constante acompañamiento que realizaron para que me sintiera motivada, expectante y activa. Han sido mis referentes, mi punto de apoyo, y sus consejos parte fundamental de mi formación. Aprendí de su ejemplo que es la más importante de las lecciones.

A las UTS, profesores, maestros y compañeros porque siempre en todos ellos reinó un sentimiento de motivación para llevar a buen puerto la meta fijada.

A la profesora María Liliana Sarmiento, por su apoyo para sacar adelante este trabajo de grado para titularme como Tecnóloga en Gestión Empresarial.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. JUSTIFICACIÓN	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2. MARCO REFERENCIAL.....	16
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	23
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
3.2 ENFOQUE	23
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	24
3.3.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	24
3.3.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	25
3.4 FASES DE LA MONOGRAFÍA	26
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....	27
4.1 FASE UNO: PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES EN LAS EMPRESAS Y SUS EFECTOS EN LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.....	27
4.1.1. LOS MANUALES DE FUNCIONES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	27

4.1.2 LOS MANUALES DE PROCESO COMO APOYO A GESTIÓN DE COMUNICACIONES	31
4.1.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA CONFORMACIÓN DE EQUIPO HUMANO	37
4.2 FASE DOS: IMPLICACIONES DEL MANUAL DE FUNCIONES EN EMPRESAS HOTELERAS	41
4.3 FASE TRES: ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES EN EL SECTOR HOTELERO.....	47
4.3.1 ACCIONES CORPORATIVAS.....	48
<u>5. RESULTADOS.....</u>	<u>52</u>
5.1 FASE UNO: PROCESOS PARA IMPLEMENTAR MANUALES DE FUNCIONES EN LAS EMPRESAS CON INCIDENCIA ADMINISTRATIVA.....	53
5.2 FASE DOS: IMPLICACIONES DEL MANUAL DE FUNCIONES EN EMPRENDIMIENTOS HOTELEROS	56
5.3 FASE TRES: ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES EN EMPRENDIMIENTOS HOTELEROS	59
<u>6. CONCLUSIONES.....</u>	<u>62</u>
<u>7. RECOMENDACIONES</u>	<u>64</u>
<u>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>65</u>
<u>9. ANEXOS</u>	<u>69</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Selección de artículos mediante revisión bibliográfica	25
Figura 2. El manual de funciones	28
Figura 3. Incidencia del manual de funciones en el proceso administrativo	30
Figura 4. Manual de funciones en la gestión de las comunicaciones	32
Figura 5. Aporte comunicacional del manual de funciones	33
Figura 6. Factores claves del Manual de funciones en las comunicaciones	34
Figura 7. Manual de funciones en administración de talento humano.....	38
Figura 8. Manual de funciones vs gestión talento humano	40
Figura 9. Selección y contratación de talento humano en pequeños hoteles	41
Figura 10. Gestión talento humano en pequeños hoteles	42
Figura 11. Manual de funciones en pequeñas instituciones hoteleras	43
Figura 12. Principios orientados a la gestión del manual de funciones	44
Figura 13. Estrategias para la gestión del manual de funciones	46
Figura 14 . Acciones corporativas para implementar el manual de funciones.....	48
Figura 15. Estrategia competitiva para implementar la estrategia con el liderazgo de la gerencia.....	49
Figura 16 . Elección de la estrategia operativa.....	50
Figura 17 . Resultados del análisis de la situación problemática	52
Figura 18. Beneficios del manual de funciones.....	53
Figura 19. Ausencia de procesos de selección de recurso humano por carencia de manuales de funciones	57
Figura 20. Estrategias de implementación del manual de funciones en la empresa	60

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Pantallazo porcentaje de coincidencia.....	69
---	----

RESUMEN EJECUTIVO

Manuales de funciones en las empresas del sector hotelero, es una monografía de análisis, enfocada en la necesidad de que las pequeñas empresas de hotelería generen procesos de cambio organizacional para la implementación de métodos de gestión del talento humano, teniendo presente perfiles, competencias, funciones y responsabilidades.

El objetivo de la monografía se centró en el análisis de las incidencias de los manuales de funciones en las empresas del sector hotelero, como aporte a la función gerencial, para la planeación estratégica, a partir de inspección documental fundamental y supletoria, describiendo procesos de implementación de los manuales de funciones en las empresas y sus efectos en la función administrativa. Este propósito se apoyó en la investigación descriptiva, enfoque cualitativo, desarrollado en tres fases que apoyan el desarrollo de los objetivos específicos.

Los resultados del trabajo desarrollado, indican que al efectuar el análisis incidental de manuales de funciones en pequeños emprendimientos del sector hotelero, se encuentran falencias en el nivel de orden administrativo-gerencial que afectan la conformación de equipos de trabajo sólidos, comprometidos con las organizaciones para atender las distintas necesidades de captación de recurso humano calificado.

Como conclusión del proceso desarrollado, se establece que los manuales de funciones hacen parte esencial en la estructura de las empresas, por lo que, deben ser instrumentalizados como soporte de procesos administrativos que cumplan con unos parámetros para la selección, contratación y retención de colaboradores en función del perfil, competencias, funciones y responsabilidades, de manera que las

empresas puedan desarrollar sistemas productivos con base en la planeación estratégica.

PALABRAS CLAVE.

Empleo en el sector hotelero, manual de funciones, planeación estratégica, indicadores de eficiencia, plan de mejoramiento

INTRODUCCIÓN

Los manuales de funciones, definidos por Químiz y Palacio (2020), como instrumentos que integran administrativamente la estructura orgánica de una empresa en atención a que asigna a cada cargo o actividad una función específica del surgimiento de actividades empresariales, con objetivos definidos para el desempeño de funciones y responsabilidades, logrando establecer una estructura de cargos para acrecentar la productividad, púes, determina en cada cargo que funciones debe desarrollar para evitar la duplicidad de acciones que generan mayores costos a los proyectos productivos.

No obstante, al analizar la influencia que tienen los manuales de funciones en la gerencia estratégica, es común encontrar en pequeñas empresas como las del sector hotelero, procesos de selección del recurso humano que adolecen de protocolos para la selección del talento humano, al desconocer la importancia de la identificación de perfiles, competencias, funciones y responsabilidades, para consolidar una estructura de cargos, que haga viable una actividad productiva, facilitando gerencialmente asumir riesgos.

En la monografía de análisis, se utilizó el tipo descriptivo, con enfoque cualitativo, apoyado con la revisión documental para el desarrollo de las tres fases estipuladas en los objetivos específicos, el primero de ellos, con procesos de implementación de los manuales de funciones en las empresas y sus efectos en la función administrativa, el segundo, con las implicaciones de los manuales de funciones en las empresas del sector hotelero, y el tercero, con la generación de estrategias de implementación de manuales de funciones en el sector hotelero.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los emprendimientos empresariales hoteleros, dependen en gran parte de la operatividad del recurso humano, dado que se encargan de dinamizar las actividades productivas al estar todo el tiempo en permanente contacto con el cliente. Sin embargo, al carecer de manuales de funciones, los servicios de atención al cliente se ven afectados porque los colaboradores no tienen bien claro las actividades que deben desarrollar desencadenando PQR'S de los huéspedes por la calidad en el servicio. Sumado a ello, los hoteles funcionan con un recurso humano supernumerario condicionado a períodos de alta ocupación o reemplazos en caso de ausencias del personal directo, que no cuenta con la debida capacitación y especificación clara de las sus funciones, requerimiento al que los manuales de funciones adicionan sincronización de las actividades desarrollando las operaciones necesarias para efectuar su trabajo, siempre en función del huésped.

Es por esto que, en aras de agilizar la actividad económica en pequeñas empresas hoteleras, eslabón esencial de la cadena turística al que según el Ministerio de Educación (2021), aportan el 4.6% del PIB nacional, y el DANE a través de la Submesa de Empleo (2020), reporta el 5.78% en la generación de empleo, se pretende incentivar a este sector económico, a modernizar sus actividades productivas haciendo uso de los manuales de funciones, los cuales tienen un marcado impacto en procesos productivos y con ellos en las gestiones administrativas, así como sus implicaciones en el crecimiento del tejido empresarial, preguntando ¿Cuál es la incidencia de los manuales de funciones en las empresas del sector hotelero como aporte a la función gerencial, para la planeación estratégica?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Una de las falencias más comunes en las pequeñas empresas hoteleras es la carencia de manual de funciones, ya que se han desarrollado sin la adecuada planeación, pasando de una empresa artesanal a una concepción empresarial afectando su competitividad, porque el recurso humano carece de las herramientas necesarias para desarrollar tanto las actividades cotidianas como los servicios complementarios, requiriendo variedad de recursos (materiales, instructivos, administrativos, operacionales) para el perfeccionamiento de actividades empresariales, valoradas positivamente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021).

Desde estas consideraciones, la presente monografía, modalidad análisis se hace necesaria por cuanto permite analizar las incidencias de los manuales de funciones en las empresas del sector hotelero, como aporte a la función gerencial, para la planeación estratégica, dada su importancia en la cadena productiva para el posicionamiento nacional como destino turístico de talla mundial, dado que este renglón de la economía representa el 9% del PPIB mundial, del cual el 6.2% lo aporta el continente americano, pero Colombia solo participa con el 3% en la subregión (Mincomercio, 2021).

Paralelamente se favorecen las UTS, Tecnología en Gestión Empresarial porque desde la misma se pueden desarrollar líneas de investigación para el fortalecimiento del turismo regional, los estudiantes en general, al hacer parte activa de las propuestas que desde allí se generen, y la autora de la propuesta, porque le sirve de referencia para futuros proyectos productivos, al especificar las implicaciones de los manuales de funciones en emprendimientos, identificando falencias y errores en dicho proceso, como aporte a la gestión administrativa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las incidencias de los manuales de funciones en las empresas del sector hotelero, como aporte a la función gerencial, para la planeación estratégica.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir procesos de implementación de manuales de funciones en las empresas y sus efectos en la función administrativa, como punto de referencia, para compararlos con los métodos que implementan las empresas del sector hotelero.
- Especificar las implicaciones de los manuales de funciones en emprendimientos hoteleros, para la identificación de falencias y errores en dicho proceso, como aporte a la función administrativa.
- Identificar estrategias de implementación de manuales de funciones en el sector hotelero como aporte a la función administrativa, para la cualificación de sus colaboradores.

2. MARCO REFERENCIAL

FUNDAMENTO TEÓRICO

El turismo es una práctica emergente a nivel universal y Colombia está empeñado en convertirse en destino turístico aprovechando su agreste geografía, estrategia que se confirma con el portafolio de servicios que oferta desde distintos ámbitos empresariales en la modalidad turística, integrando segmentos productivos y jerarquías políticos, socioculturales, socioeconómicos, gubernativos, y educativos, entre otros interesados en su aprovechamiento como oportunidad de negocio, y simultáneamente una oportunidad para que Colombia participe de tan importante segmento económico con proyección exponencial en lo trascendido del nuevo milenio (Mincomercio, 2021).

Del segmento turístico hacen parte distintos eslabones que impactan la economía nacional por su capacidad para la generación de empleo, pero se requiere como factor de cualificación empresarial para la prestación del servicio que desde estos segmentos se genera, la adopción de manuales de funciones no como propuesta aislada, sino como herramienta que integra procesos y servicios en la organización empresarial, en este asunto particular las empresas hoteleras, para sincronizar al talento humano con las operaciones necesarias para efectuar su trabajo, siempre en función del huésped, ya que al carecer de esta herramienta se afectan actividades puntuales, procesos y responsabilidades que inciden en la planeación estratégica por ausencia de indicadores de gestión, obstaculizando la toma de decisiones.

Siguiendo esta línea teórica, se hace necesario profundizar en aspectos puntuales de la actividad empresarial como la cadena productiva del turismo, el segmento

hotelero en Colombia, como gestión administrativa, empleo y manuales de funciones en el mismo eslabón productivo.

1. Cadena productiva turística

El auge del turismo auspiciado por la economía de mercados ha propiciado nuevos nichos de mercado derivados de una amplia gama de factores, destacándose entre otros hábitos de consumo, oferta-demanda de bienes/servicios, apertura de fronteras, esparcimiento recompensado, mayor número de oferentes en el nicho de mercado y e commerce,

Cómo cadena productiva, en opinión de Valdez et al. (2021), incorpora una gama amplia de actividades y entidades que ofertan servicios recreativos, culturales, deportivos, de negocios, entre otros, generadores de empleo que asienten la formación de cadenas de valor en distintos sectores como transporte (aéreo, terrestre), bienes y servicios (agencias de viajes, operadores turísticos), alojamiento (hotelería), gastronomía (restaurantes), entre otros, que dinamizan la economía nacional.

A nivel de Sudamérica, Colombia ocupa un lugar secundario en materia de turismo, distantes de uruguayos, chilenos, peruanos, brasileros y venezolanos (Mincomercio, 2021).

A nivel colombiano, Santander se consolida como tercer destino turístico después de Cartagena – Isla de San Andrés (en la costa Caribe), y el eje cafetero (Dptos. de Quindío, Caldas y Risaralda), pues cuenta con una variada gama de paisajes derivados de las condiciones ecológicas y topográficas que permiten que el turismo de aventura sea considerado como una opción de negocio (Universidad Externado de Colombia, 2021).

Como referente de oferta turística Santander cuenta con el Parque Nacional del Chicamocha “Panachi”, ubicado en el majestuoso cañón del mismo nombre, el Gallineral en San Gil, canotaje en el Río Fonce con punto de partida en Valle de San José y llegada frente al Parque Gallineral, Barichara, la cultura Guane, entre muchas otras opciones ubicados en el corredor turístico Bucaramanga – Barbosa, en los que es común encontrar deportes de aventura (Caicedo, 2021).

Desde hace algunos años, el gobierno nacional se ha empeñado en promocionar a Colombia como destino turístico, para lo cual ha celebrado convenios con importantes agencias de viajes y aerolíneas, pero estas promociones han estado dirigidas a destinos específicos como Cartagena, San Andrés, Medellín y Bogotá, diversificando un portafolio de productos y servicios (destinos y actividades) dado que la propensión presente es congregar mayor variedad de productos/servicios mediante planes multiaventura (Ministerio de Educación, 2021).

La promoción del turismo como factor de competitividad, según Villiers (2021), constituye un instrumento de diversificación de la economía nacional que genera ventajas competitivas para las empresas del sector teniendo en cuenta tecnología, infraestructura y recursos, incrementando así el interés tanto por parte del Estado como de la industria privada y la academia, además de otros agentes que tienen una importante participación en el desarrollo de proyectos productivos a partir del turismo como indicador de calidad-bienestar social y fuente de ingreso económico para miles de familias implicados en ella.

2. Empleo en el sector hotelero

La globalización y con ella la competitividad obliga a las empresas, independientes del sector económico al que pertenezcan a desarrollar los procesos productivos debidos, con objetivos empresariales, pero desatienden el aspecto humano de las

actividades que desarrollan, la flexibilidad laboral y las capacidades de adaptación y aprendizaje en su campo, en aras de satisfacer las diversas necesidades de un mercado o un sector en especial, como lo es el sector hotelero, en el que como refería el Viceministerio de Turismo, su mayor debilidad está en la gestión del talento humano, primero porque sus actividades dependen del flujo de turistas concentradas en temporadas, segundo, porque el recurso humano no es altamente capacitado y tercero, por la inestabilidad laboral (alta rotación) característica de la industria en este sector económico.

Por tanto, perfeccionar las relaciones laborales, sugerir procesos internos que generen progreso e incremento en su capital intelectual, y por ende su propia competitividad en el mercado actual, son condición necesaria para asegurar el éxito empresarial. Este aspecto, los manuales de funciones otorgan, lineamientos claros y precisos sobre el desarrollo de las actividades cotidianas, usando racionalmente recursos materiales y humanos, además de controlar la buena marcha de actividades, en los que la administración de los recursos humanos, aporta importantes beneficios, derivados del desempeño, para alcanzar objetivos y metas, que contribuyan a la rentabilidad y competitividad de la empresa (Quimiz y Palacios, 2020).

3. Gestión administrativa

En todas las actividades cotidianas, sean estas sociales, culturales, académicas o empresariales, la planeación de actividades y/o recursos son fundamentales para alcanzar metas-objetivos (Febre y Vera, 2019). En el contexto empresarial estas secuencias o consideraciones para realizar la planeación estratégica adquieren mayor trascendencia, pero las mismas no pueden ser superficiales o supeditadas a ciertas áreas, razón por la cual la gerencia debe orientar todos sus procesos en torno al objeto social del negocio, acorde a su misión, visión y filosofía para

desarrollar fortalezas que le permitan hacer frente a entornos competitivos como el que se genera con la globalización de los mercados.

La función administrativa conlleva una serie de acciones que debe ser vigiladas para que la empresa funcione bien. Una de estas acciones surge desde la gerencia estratégica a partir de las cuales, se organizan equipos de trabajos para que realicen procesos que agreguen valor a los procesos productivos y con ello a la rentabilidad de la empresa. Un componente fundamental de este proceso compete a la función administrativa desde el cual se garantiza a la organización la minimizar factores de riesgo, constituyendo procedimientos contingentes, que no afecten la toma de decisiones (Quimiz y Palacios, 2020).

Sin embargo, la gestión administrativa en el sector hotelero como en cualquier otro sector de la economía, especialmente en las pequeñas empresas adolece de sistemas de gestión, dado que priorizan la informalidad con base en la experiencia adquirida en la actividad productiva. Todo esto implica una necesidad de comunicación y son estas actividades en donde aplicando los manuales de funciones se asegura con mayor precisión el éxito de la actividad productiva.

4. Manuales de funciones

En consideración de Murcia (2021), los manuales de funciones son instrumentos que describen detalladamente procesos y responsabilidades asumidas por el talento humano de las empresas con intención de realizar acertadamente procesos productivos, en cuanto a tiempos, contextos, y resultados de las mismas, evitando la duplicidad de actividades u omisiones en el desempeño laboral, además de costos innecesarios por efectos de salarios, materia prima, etc., que afectan tanto la rentabilidad como la competitividad empresarial.

Su importancia, según Febre y Vera (2019) radica en que desde el mismo se especifican, criterios y patrones claros y sencillos a seguir en una actividad determinada realizar una actividad determinada, es decir, la definición de un proceso estándar a seguir en desarrollo de una actividad productiva.

Así como en una empresa existen distintos tipos de actividades, también existen distintos tipos de manuales, clasificándose en administrativos, por contenido (de organización procedimiento, propósitos múltiples), por función específica (producción, compras-ventas, finanzas-contables, de personal, técnico, de cualificación de talento humano, entre otros. Igualmente, los manuales designan funciones y/o responsabilidades que pueden ser genéricas, específicas o auxiliares, de lo que se deduce que son instrumentos de administración del talento humano, desde el que direccionan competencias, perfiles, responsabilidades que competen a una estructura administrativa y relaciones de dependencia, soportando la existencia de cargos en las compañías.

No se debe ignorar que las empresas, independiente del tamaño, sector productivo, o tipo de organización, se ven continuamente expuestas a factores de riesgo derivado de eventos y/o contingencias que pueden considerarse insignificantes, pero que impactan directamente la calidad de los servicios prestados, pues como refiere Quimiz y Palacios (2020), son en esencia un llamado de atención para la administración de personal, toda vez que su fuerza de trabajo constituye el recurso por excelencia, por lo que se requiere contar con líneas estratégicas de acción que permitan contar instrumentos o manuales con especificaciones claras en procedimientos, funciones, responsabilidades asignadas a cada cargo, y que a su vez faciliten el control interno, como apoyo a la gerencia con la planeación estratégica.

5. Sector hotelero en Colombia

El clúster turístico se proyecta como eslabón impulsor de diferentes actividades productivas a nivel mundial, entre ellos el sector hotelero que en Colombia aporta importantes recursos a la economía nacional además de constituirse en fuente de generación de empleo, y alternativas de desarrollo regional, entre otros factores, tal y como lo destaca el estudio del Ministerio de Educación (2021) en el análisis de personalización turística, con servicios de alta calidad: turismo, hotelería y gastronomía-TUHG. No obstante, esta coyuntura, en el país existe una amplia informalidad en la prestación de servicios de hotelería, bien sea por no estar debidamente registrados ante las respectivas Cámara de Comercio de su zona de influencia, y otros por la evasión de la carga impositiva que se genera con la actividad productiva, así como la informalidad laboral (Viceministerio de Turismo, 2020).

Según el mismo informe del Viceministerio de Turismo (2020), en cuanto a la informalidad laboral, el problema es mayúsculo, pues se colige que además de la informalidad de la actividad productiva, tampoco cuentan con manuales de funciones que estructuren la prestación de servicios al turista, lo que genera aún un mal mayor por cuanto se está afectando la imagen del país como destino turístico, además de implicar para el empresario sobrecostos por concepto de mano de obra, dualidad de procesos, carencia de estrategias para generar imagen corporativa, entre otros aspectos.

Su capacidad de adaptación demuestra por qué muchos empresarios hoteleros han maniobrado sus actividades productivas delineando metas cortoplacistas que les imposibilita detectar insuficiencias contiguas, lo que implica no conseguir horizontes imponderables de calidad, evidentes en baja rentabilidad, y pérdida de competitividad.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Metodológicamente se estableció que la monografía es descriptiva, de la que Yurela (2019), manifiesta facilita sincronizar objetivos y problema, con las técnicas de la que se vale el investigador para abordar una temática o problemática, tomando como referencia la variable de interés consideradas hermenéticamente, que en el presente caso corresponde a los manuales de funciones.

El mismo Yurela (2019), considera que los estudios descriptivos buscan similitudes y diferencias, del objeto de estudio para facilitar la labor investigativa, bien sea en un contexto determinado o entornos específicos donde de presenta la problemática que da origen a la investigación, a fin de plantear posibles soluciones.

Cubo y otros (2019), manifiestan que en cualquier investigación es preciso tener claro cual es la problemática que se pretende abordar, para que desde la investigación descriptiva se puedan plantear las distintas alternativas que envuelven el problema, para establecer ls variables que se van considerar el estudio para otorgarle validez, certeza y aplicación.

3.2 ENFOQUE

Enfoque cualitativo, que desde la perspectiva de Sánchez (2018), permite identificar peculiaridades del problema de investigación, que pueden ser esquematizadas, graficadas, y analizadas dentro del contexto que se aborda, definiendo pertinencias y oportunidades que clarifican la realidad de los sujetos que hacen parte del estudio, en el caso particular que aborda la monografía con el talento humano de los

pequeños restaurantes e implicaciones de los manuales de función para el éxito de la actividad productiva.

Lo anterior se traduce en certidumbres que clarifican la raíz de la problemática abordada (culturales, sociales, políticas, económicas, educativas, etc., comprendiéndolo y explicándolo para que de esta manera se pueda optar por soluciones reales en beneficio de los sujetos inmersos en tal dificultad, sin ningún tipo de sesgo o parcialidad, manteniendo el control de los procesos que desarrollan a lo largo de la investigación.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.3.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas seleccionadas de acuerdo a la temática abordada y reflejadas tanto en la pregunta de investigación como en los objetivos se relacionan con la revisión documental para seleccionar información relevante a la temática abordada, es decir, el análisis de las incidencias de los manuales de funciones en las empresas del sector hotelero, como aporte a la función gerencial, para la planeación estratégica, para lo cual se tiene como criterios de inclusión términos clave (cadena productiva turística, empleo en el sector hotelero, gestión administrativa, manual de funciones y el sector hotelero en Colombia) (Yurela, 2019).

Con estas especificaciones, la revisión bibliográfica permite describir procesos de implementación de los manuales de funciones en las empresas y sus efectos en la función administrativa, especificar las implicaciones de los manuales de funciones en emprendimientos hoteleros del segmento turístico, e identificar estrategias para implementar manuales de funciones en el sector hotelero como aporte a la función administrativa

3.3.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Acorde a las consideraciones del ítem anterior, los instrumentos apropiados son ficha bibliográfica, con la que se seleccionan los artículos que aportan elementos de análisis para el desarrollo de la monografía mediante redes informáticas como Academic google, Revista científica SciELO, Pubmed, Cience direct (Cubo y otros, 2019).

La búsqueda de información se inicia utilizando los términos clave cadena productiva turística, empleo en el sector hotelero, gestión administrativa, manual de funciones y el sector hotelero en Colombia, además de la fecha de publicación (años 2018 en adelante) como criterio de inclusión, y como criterio de exclusión artículos anteriores a 2018.

Los resultados de la inspección de información se relacionan a continuación.

Figura 1. Selección de artículos mediante revisión bibliográfica



Fuente: Autora

Del esquema anterior se concluye que los estudios incluidos o considerados de utilidad para el desarrollo de la monografía ascienden a 40, utilizando las bibliotecas virtuales google académico, Revista científica SciELO, Pubmed, Cience direct.

3.4 FASES DE LA MONOGRAFÍA

La monografía se desarrolla en tres fases:

Fase Uno: procesos de implementación de los manuales de funciones en las empresas y sus efectos en la función administrativa

Fase dos: implicaciones de los manuales de funciones en emprendimientos hoteleros

Fase tres: estrategias para implementar manuales de funciones en el sector hotelero

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

El desarrollo de la presente monografía con análisis de incidencia administrativa con manuales de funciones en emprendimientos hoteleros, se lleva a cabo en tres fases, cada una de las cuales atañe a los objetivos específicos. Para ello se debe tener en cuenta que en las pequeñas empresas es muy común que adolezcan de manuales de funciones, pese a que en esencia representan minuciosamente el desarrollo de procesos gerenciales, y que consecuentemente detallan la forma en la que el talento humano debe contribuir al éxito de la actividad productiva que representa.

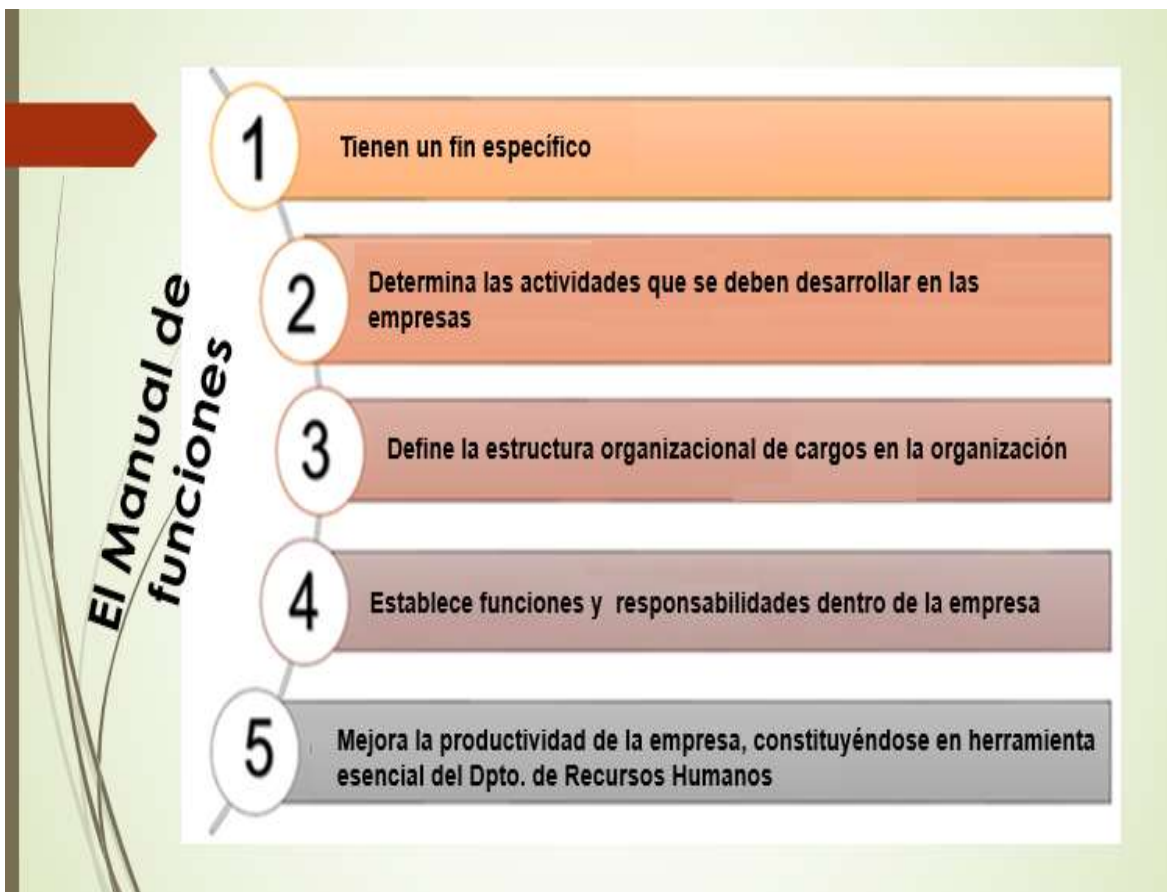
4.1 FASE UNO: PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES EN LAS EMPRESAS Y SUS EFECTOS EN LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

4.1.1. LOS MANUALES DE FUNCIONES EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Los manuales de funciones integra administrativamente la estructura orgánica de una empresa en atención a que asigna a cada cargo o actividad funciones específicas para desplegar actividades productivas, mediante objetivos definidos para desempeñar funciones y responsabilidades. Así lo consideran Químiz y Palacio (2020), al considerar que el desempeño de funciones y responsabilidades del talento humano en una actividad productiva debidamente secuenciado, permite identificar las acciones que cada quien dentro del cargo debe aplicar para garantizar la observancia de resultados estratégicos para la gerencia.

Agregan Químiz y Palacio (2020), que a partir de estas consideraciones es que se logra establecer una estructura de cargos para acrecentar la productividad, porque determina en cada cargo que funciones debe desarrollar para evitar la duplicidad de acciones que generan mayores costos a los proyectos productivos.

Figura 2. El manual de funciones



Fuente: Autora

Refuerzan sus planteamientos, respecto de la composición de la estructura organizacional manifestando que, de esta manera se consolida un proceso de comunicación vertical y horizontal evitando distorsiones que afecten los planes corporativos en cuanto a realización de tareas-actividades.

Químiz y Palacio (2020), valoran positivamente el rol que cumplen los manuales de funciones dentro de la empresa, en torno a la identificación de los perfiles de los cargos, además de las evaluaciones de desempeño, llevando a la organización a contar con un talento humano debidamente calificado para la obtención de resultados satisfactorios en sus operaciones.

En el mismo sentido se pronuncian Pineda y Erazo (2021), agregado además que, es desde la estructura administrativa que las empresas van consolidando una estructura de cargos, funciones y responsabilidades que hace viable una actividad productiva, que se concreta a través de áreas o secciones de trabajo coherentes, que facilitan a la gerencia la toma de decisiones, pudiendo agruparse bien sea a través de actividades o tareas, y por procesos.

En opinión de Pineda y Erazo (2021), los manuales de funciones soportan la gestión administrativa, al integrar un grupo humano en torno al proyecto productivo desde un proceso de gestión de las comunicaciones, consiguiendo el incremento productivo a partir del uso eficiente de la fuerza de trabajo en la empresa. A los comentarios de Pineda y Erazo (2021) sobre la trascendencia de los manuales de funciones como estrategia gerencial, se suma Arrieta (2022), manifestando que las competencias administrativas que se deben desarrollar desde gestión de recursos humanos están directamente relacionadas con el manual de funciones que genera valores agregados a la empresa, incrementando el sentido de pertenencia, tanto de los colaboradores hacia la empresa, como de empresa hacia trabajador, con mayor solidez para la consolidación de su objeto social e imagen de marca.

En opinión de Arrieta (2022), para que exista solidez en el proceso de comunicaciones de la empresa, recomiendan optar por manuales de funciones evitando confundir con manuales de procesos, dado que el primero atañe a las

funciones-responsabilidades del colaborador, y el segundo con secuencia que deben cumplir las actividades de la empresa para maximizar tanto el rendimiento del talento humano como usanza eficiente de recursos/materiales desarrollando procesos productivos.

Figura 3. Incidencia del manual de funciones en el proceso administrativo



Fuente: Autora

De lo expresado por Arrieta (2023), se desprende que la incidencia del manual de funciones en el proceso administrativo, es tal importancia que permite a la empresa identificar, desplegar, incrementar, conseguir y justipreciar el conjunto de cualidades, competitividades, conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores, pues, fortalece sus competencias, agrega flexibilidad procesal o

accionar que despliegan, facilitando los procesos de cambio administrativo para ajustarse a las necesidades de la empresa, y genera ventajas competitivas.

Respecto de las ventajas competitivas derivadas de los manuales de funciones, Fonseca y otros (2020), consideran que tales mejoras, minimizan factores de riesgo por interrupciones o cortos circuitos que afectan la secuencialidad productiva y por tanto en las responsabilidades derivadas del cargo, que se ven reflejadas desde la gerencia estratégica y por tanto en las acciones a desarrollar a futuro, al incrementar los patrones de excelencia en función de las actividades operativas; avalando el crecimiento y proyección de los colaboradores.

4.1.2 LOS MANUALES DE FUNCIONES COMO APOYO A GESTIÓN DE COMUNICACIONES

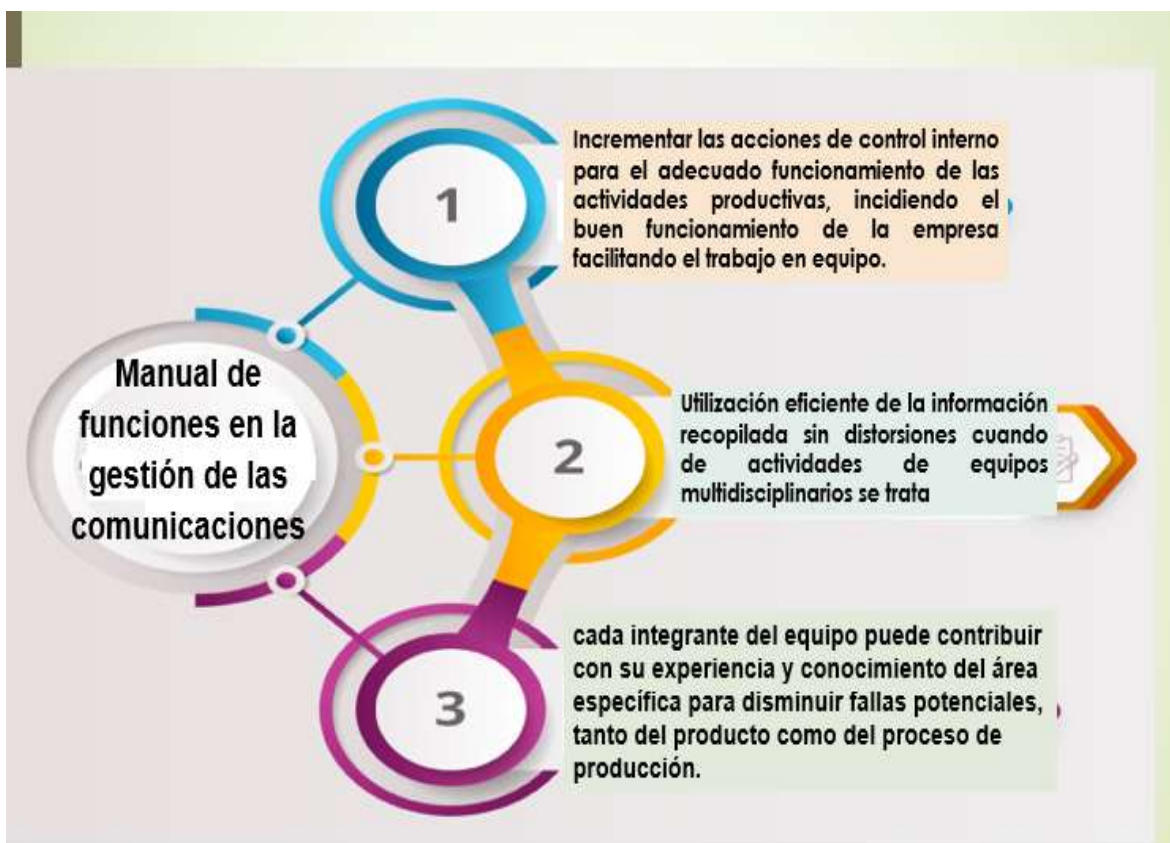
Contextualmente los manuales de funciones adquieren una dinámica esencial en la gestión de las comunicaciones, como impulsor del funcionamiento operativo al ser generador de identidad corporativa y cultura organizacional para proyectarse hacia la excelencia organizacional.

Simancas y otros (2018), refieren que los manuales de funciones como apoyo administrativo de talento humano, ponderan la gestión de las comunicaciones, al trazar directrices operativas que facilitan las actividades productivas, facultando a la gerencia el monitoreo permanente de los procesos desarrollados y de la función que plasman los colaboradores para dar cabal cumplimiento a metas y objetivo social de la organización.

Un proceso simultaneo retroalimentado con estrategias comunicacionales implementadas con base en el manual de funciones, valoriza la integración entre

los agentes que intervienen en la etapa productiva, cumpliendo fielmente las acciones y responsabilidades que les asiste como agentes operativos, buscando siempre la satisfacción de necesidades comerciales, siendo esencial que no se registren inconsistencias para evitar traumatismos e incertidumbres que alteren los ambientes laborales, trabajo colaborativo-trabajo en equipo, y secuencialmente el objeto social de la empresa.

Figura 4. Manual de funciones en la gestión de las comunicaciones



Fuente: Autora

Con el manual de funciones, el enfoque comunicacional simultáneo favorece la integración de departamentos, secciones, divisiones y áreas de trabajo colaborativo, minimizando distorsiones que alteren la buena marcha de la actividad productiva.

Las interacciones y sinergias que se generan con los procesos comunicacionales, multiplican el dinamismo del trabajo colaborativo, actuando mancomunadamente para cumplir con las actividades estipuladas desde gerencia, agregando ventajas operativas y competitivas que incrementa la satisfacción del usuario y valor empresarial (Simancas y otros, 2018).

Bajo la filosofía comunicacional expuesta por Simancas y otros (2018), el manual de funciones, faculta el mejor desempeño del talento humano, al trabajar mancomunadamente en beneficio del proceso productivo, por cuanto cada colaborador despliega su experiencia y conocimiento, para evitar distorsiones o factores de riesgo que alteren la buena marcha de la compañía e incrementen los costos operacionales por mano de obra y recursos-materia prima.

Figura 5. Aporte comunicacional del manual de funciones



Fuente: Autora

La importancia el manual de funciones en este proceso es directamente proporcional a la interpretación de funciones y responsabilidades, comprendiendo a cabalidad finalidad y resultados esperados por actividades desarrolladas, porque interpreta y aplica los procedimientos requeridos en cada actividad, mostrando mayor disposición para sugerir medidas correctivas ante factores de riesgo, alcanzado mayores indicadores de suficiencia operativa a la organización.

La cohesión que alcanzan los equipos de trabajo con los manuales de funciones y los procesos comunicaciones se evidencia en la orientación de procesos, con resultados evidentes en ambientes de trabajo colaborativo, sentido de pertenencia en los trabajadores, generando nuevas oportunidades de negocio para la empresa (Gonzales, 2021).

Figura 6. Factores claves del Manual de funciones en las comunicaciones



Fuente: Autora

- **Compartir Información:** el talento humano de la empresa debe recabar la comunicación que requiere para ejecutar las actividades programadas sin alterar las del resto de colaboradores, y menos las de la empresa, actuando responsablemente ante acciones que impliquen toma de decisiones. Solo de esta manera actúa consecuentemente con la actividad y con el equipo de trabajo, incorporando variables temporoespaciales que impriman valor actitudinal al proceso productivo.
- **Crear Autonomía por dependencias o Departamentos en función de la gerencia estratégica:** Deviene directamente de los principios misionales, visionales, y filosóficos de la empresa tomando en consideración su estructura gerencial y operacional. Cada elemento o componente del sistema debe propender por la excelencia funcional de la empresa incorporando a su accionar juicios de valoración y razonamiento que complementen las funciones de mandos medios, fortaleciendo las actividades gerenciales.
- **Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos:** implica pasar de las acciones individuales a la coordinación en equipos de trabajo, siendo en este contexto donde los manuales de funciones adquieren su mayor trascendencia, al generar sinergias verticales y horizontales con acercamiento gerencial, mandos medios y bases del proceso, previendo factores de riesgo, que impliquen aplicación de acciones o soluciones puntuales (causa-efecto) sin alterar la buena marcha de la compañía.
- **Toma de Decisiones y Participación.** Decisiones y participación no son acciones aisladas sino de consenso, es decir, compartidas por todos los agentes del equipo, según perfiles, competencias, funciones y

responsabilidades, para que no se alteren cronogramas, recursos, presupuestos, metas y cometidos organizacionales.

- **Confianza y Comunicación.** los dos términos son la esencia de las actividades productivas, incidiendo armónicamente en los equipos de trabajo, estableciendo vasos comunicantes asertivos para evitar fricciones o resquebrajamientos en los ambientes laborales, proceso en el que prima el acatamiento de las disposiciones contempladas en manuales de procedimientos según perfiles, competencias y en apego a las funciones y responsabilidades.

Estos cinco criterios de los factores claves del Manual de funciones en las comunicaciones, se traducen en (Gonzales, 2021):

- Afianzamiento del principio organizacional, definiendo que vasos comunicantes son necesarios, y qué perfil corporativo se requiere transmitir
- Manifestar claramente el estilo comunicativo que se quiere implementar, fundamentado en compendios y cometidos.
- Valoración del entorno empresarial tanto en falencias técnicas y operativas, como en compromisos de la fuerza laboral para generar ventajas competitivas para la empresa.
- Esbozo de la estructura comunicativa, siguiendo una secuencia temporo espacial lógica, viabilizando metas, propósitos y proyecciones de crecimiento.
- Generación de vasos comunicantes para facilitar su implementación.
- Preparación de esquemas de comunicación, contemplando objetivos, estrategias, y procesos implicados acordes a capacidades y necesidades empresariales, justipreciados consecuentemente con evaluaciones de desempeño

- Establecer el paso a paso de la estrategia comunicativa mediante diagrama de flujo
- Fijación de protocolos ante factores de riesgo, identificando responsables del proceso, acciones prioritarias, equipos de reacción, y metodología para evaluación de afectaciones. También es conveniente contar con valoraciones externas para cuantificar y cualificar en pre, durante y pos contingencia presentada.
- Instaurar protocolos de evaluación del flujo comunicacional (variables, indicadores), mediante auditorias (internas/externas) para retroalimentar estrategias.

La experiencia y el campo concreto añaden a los factores que hacen parte del manual de funciones en cuanto a perfil, funciones y competencias de la fuerza laboral de la entidad productiva.

4.1.3 MANUAL DE FUNCIONES PARA CONFORMACIÓN DE EQUIPO HUMANO

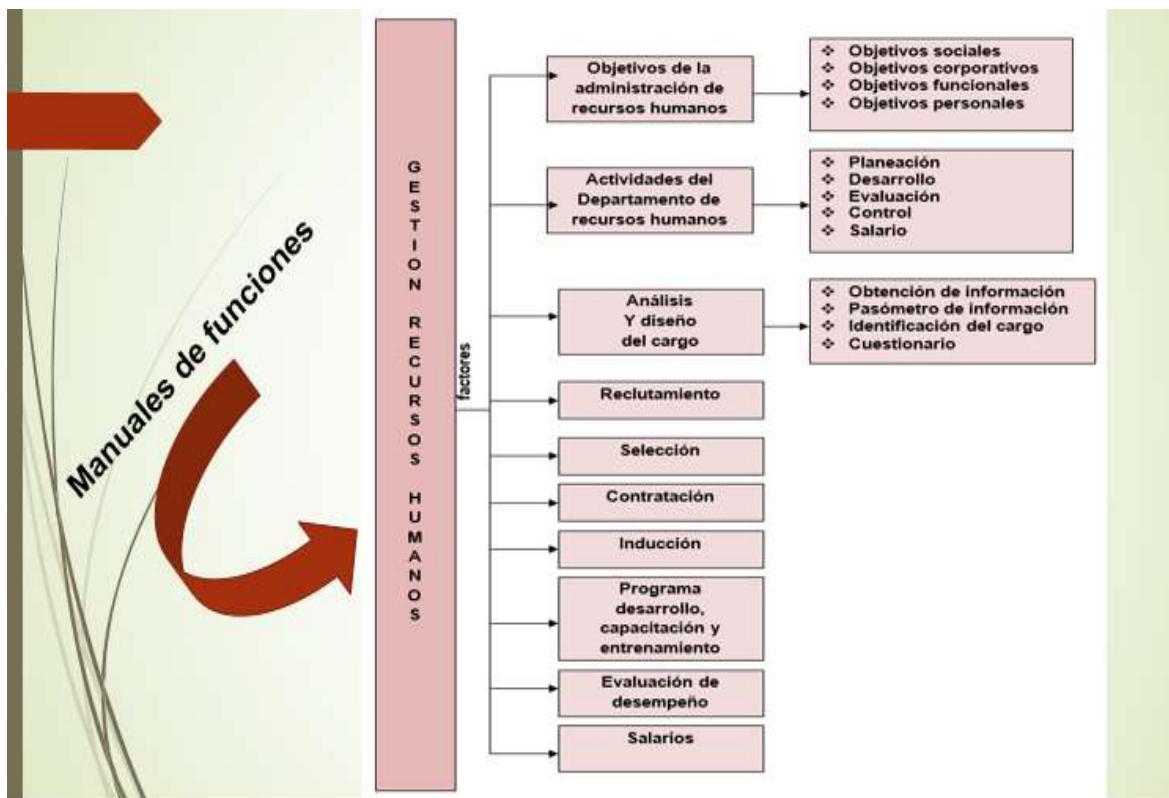
Tiene especial incidencia en la conformación del equipo de colaboradores en razón a que define perfiles y competencias que direccionan la conformación de los equipos de trabajo, no como un simple proceso para suplir vacantes o completar la nómina de colaboradores para el desarrollo del proceso productivo, como factor primordial para el alcance de las metas organizacionales.

Estas consideraciones son esbozadas por Mendoza (2019), citando a Chiavenato (2017), al considerar que los manuales de funciones generalmente se enfocan en el individuo, y desde este, endosa prácticas administrativas por procesos, objetivos, evaluaciones de desempeño para activar proyecciones laborales con funciones

directivas. Cuestiona este sesgo, porque la orientación del individuo, propicia competencias peligrosas para marcar liderazgo, tráfico de influencias, favoritismo y egolatría, que afectan de una parte, el clima laboral, y de la otra, la imagen corporativa con repercusiones administrativas.

Por esta circunstancia cree necesario que los gerentes de las empresas, sobre todo, las pequeñas, deben considerar estos aspectos, para que los manuales de funciones tengan un enfoque colectivo, de manera que se consoliden equipos de trabajo que operen mancomunadamente, generando empatías o sinergias, máxime si se tiene en cuenta que la empresa funciona en base a equipos multidisciplinarios, en los que el trabajo cooperativo o colaborativo es una condición esencial.

Figura 7. Manual de funciones en administración de talento humano



Fuente: Autora

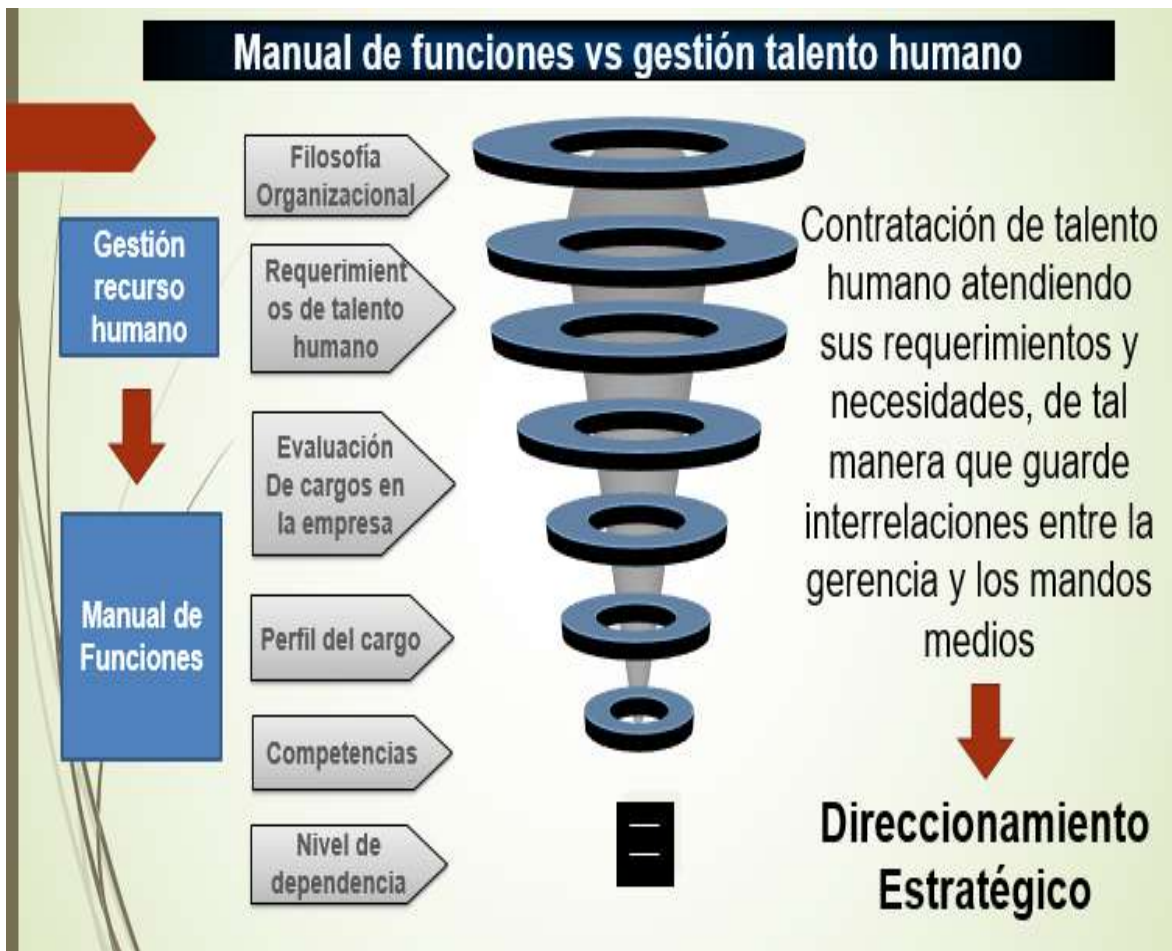
Los elementos que propone el manual de funciones, deben tener un enfoque colectivo para generar una cultura organizacional, planeación para el cambio, entrenamiento y desarrollo, salud y seguridad y finalmente reclutamiento y retención. Lo anterior porque el estilo gerencial como factor de competitividad, sobrelleva en los trabajadores compromiso con independencia para conseguir interacciones de rendimiento y salvaguardia operativa estimulando acciones gerenciales/administrativas con beneficios corporativos (Químiz y Palacio, 2020).

De esta manera el manual de funciones acredita ambientes laborales ecuánimes, enmarcados en principios organizativos, directivos y de control. Este último, encarna un proceso cultural de inspección, medición y análisis de contingencias, aprobando y/o cauterizando falencias de tipo administrativo-gerenciales. Así, el manual de funciones reduce los riesgos de pérdida de valor, incorporando acciones fiables al proceso productivo.

Al remitirse a la gestión del talento humano, como garante del reclutamiento de colaboradores, se enfoca en el contexto empresarial, atendiendo requerimientos y necesidades, de tal manera que guarda interrelaciones entre la gerencia y los mandos medios para alcanzare los objetivos propuestos con la selección y contratación de colaboradores (Mendoza, 2019).

Estos condicionamientos son absolutamente necesarios, porque en entornos empresariales competitivos la gestión gerencial requiere de unanimidad de criterios integrales que copen toda su estructura (áreas-procesos) asignando funciones/responsabilidades, para impulsar y proyectar de su objeto social. Las implicaciones de este contexto-entorno deben sustentarse en sinergias organizacionales, soportados en la planeación estratégica, para que gerencia despliegue y fortalezca competencias que propendan por la adecuada dirección organizacional.

Figura 8. Manual de funciones vs gestión talento humano



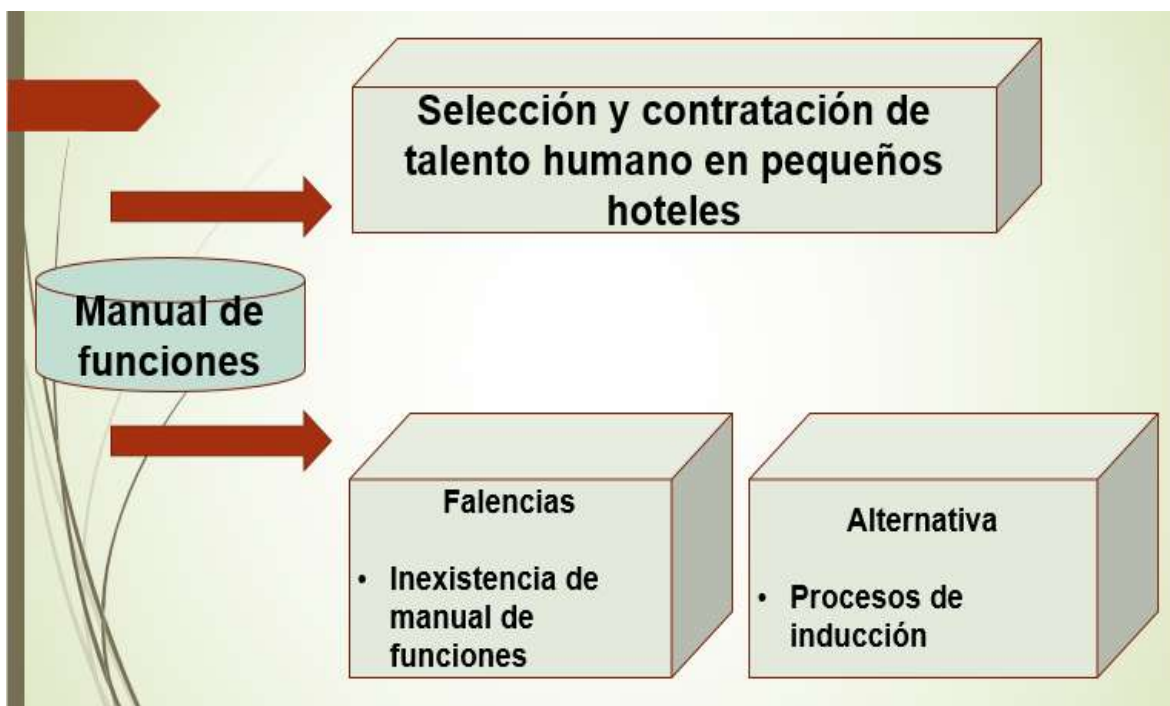
Fuente: Autora

La gestión humana del manual de funciones, viabiliza crecimiento y proyección empresarial, mediado por colaboradores, apegados a propósitos institucionales, testificando la observancia de los patrones laborales. La factibilidad de esta estrategia deviene del componente perfil / competencias / funciones / responsabilidades (manual de funciones), en selección, reclutamiento y retención de colaboradores.

4.2 FASE DOS: IMPLICACIONES DEL MANUAL DE FUNCIONES EN EMPRESAS HOTELERAS

Una de las características esenciales en administración de grupos de trabajo en pequeños establecimientos hoteleros, es la inexistencia del manual de funciones, que es sustituido por procesos de inducción, priorizando las estrategias empresariales, pues adolecen de sistemas de planeación gerencial.

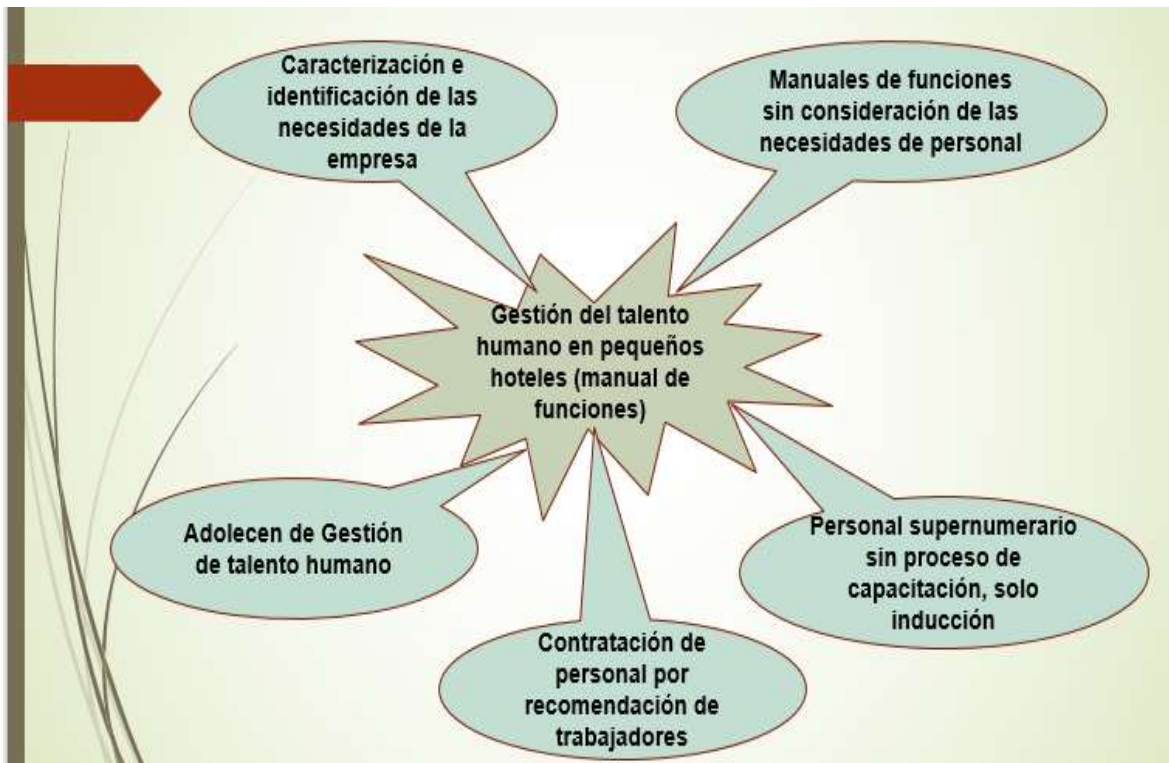
Figura 9. Selección y contratación de talento humano en pequeños hoteles



Fuente: Autora

Al no ser debidamente justificados en la planeación gerencial lleva a sobrecargar funciones y responsabilidades en determinadas áreas, y hasta funciones repetitivas que retrasan operaciones cotidianas, generando mayores costos de operación a la empresa y debilidad competitiva.

Figura 10. Gestión talento humano en pequeños hoteles



Fuente: Autora

De lo anteriormente expuesto se deduce que la administración de grupos de trabajo, esbozados en manual de funciones, deja ver que en estas instituciones no se realiza ninguna caracterización e identificación de las verdaderas necesidades de la empresa, es decir, no se aplica ningún proceso planificado y se van supliendo las necesidades de talento humano sobre la marcha para atender la vacancia, sin considerar perfiles, competencias, y funciones, que en este último aspecto se va ajustando sobre la marcha.

Cómo se adolece de un proceso de planeación para la conformación de su recurso humano, es muy común, que ante las necesidades de colaboradores se recurra a

la contratación para suplir vacantes a partir de recomendación de sus mismos colaboradores.

Figura 11. Manual de funciones en pequeñas instituciones hoteleras



Fuente: Autora

Cambiar esa metodología en pequeños hoteles es un proceso de largo plazo dado que se requiere cambiar la mentalidad de los empresarios, en torno a estrategias y planes de los diversos componentes del manual de funciones, de manera que beneficien a las organizaciones, atendiendo sus necesidades, dado que contribuyen a su consolidación como empresa hotelera y obedece a la identificación de necesidades.

Esto se hace necesario porque los emprendimientos hoteleros, como estructuras de personas, demandan instaurar compendios organizacionales coordinados para que las actividades y controles que se requieran apliquen a la totalidad de procesos y colaboradores. De lo anterior se colige que, la empresa como persona jurídica, asimila y desarrolla su objeto social, bajo preceptos definidos para desplegar políticas, programaciones y criterios organizacionales, consecuentes con principios y logros diáfanos y puntuales.

Figura 12. Principios orientados a la gestión del manual de funciones



Fuente: Autora

Un componente fundamental de este proceso compete a la función administrativa desde el cual se garantiza a la organización eliminar obstáculos en la conformación

de equipos de trabajo adecuados a sus necesidades, porque lo que se viene haciendo, adolece de todo proceso de planeación estratégica, resultado del desconcierto e inseguridad operativa (procesos). Los manuales de funciones, viabilizan la planeación estratégica, con quehaceres de comunicación que satisfagan necesidades y requerimientos corporativos.

Las falencias administrativas de las pequeñas empresas hoteleras para la conformación de equipos de trabajo devienen de falencias en gestión de recursos humanos, lo que lleva a que las decisiones se tomen sobre la marcha sin establecimiento de procesos que desencadenen en análisis de cargos, perfiles y competencias, enfrentan dificultades administrativas que generalmente les impide consolidarse, pues se resisten a modernizar sus procesos y estructuras, lo cual representa un reto tanto para el empresario como para el crecimiento económico de este grupo de empresas.

Si bien carecen de protocolos para la conformación de equipos de trabajo compactos, los procedimientos que han implementado son obsoletos, requiriendo en consecuencia de manuales de funciones para estructurar procesos de selección previos a la contratación de mano de obra calificada.

En otras, empresas hoteleras se apoyan en manuales de funciones de otras instituciones hoteleras, sin considerar que cada empresa tiene unas características especiales, descompensando los procesos de selección y vinculación, pues adolecen de gerencia estratégica, incrementando factores de riesgo que elevan los costos de operación, requiriendo entonces, fijar acciones operativas para delinear estrategias que auguren la conformación de equipos de trabajo.

En tal virtud, la actividad administrativa requiere de acciones estratégicas para conformar un real estructura de la gestión de talento humano apegado a métodos

de selección, contratación retención y capacitación de los colaboradores, proceso en el que el manual de funciones entrega las herramientas para validar cargos, establecer perfiles, funciones y responsabilidades, requiriendo entonces generar cronogramas, acciones y prospectivas administrativas, que conduzcan a la cualificación de colaboradores.

Figura 13. Estrategias para la gestión del manual de funciones



Fuente: Autora

Corresponde entonces a la gerencia desarrollar los procesos administrativos tendientes a formalizar el manual de funciones, en concordancia con las estrategias administrativas de equipos de trabajo.

4.3 FASE TRES: ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES EN EL SECTOR HOTELERO

La planeación es la base de surgimiento de una organización y para ello debe contarse con una amplia información que permita analizar, conocer y comprender el mundo en el cual está rodeado con el fin de obtener una forma de decisiones que permita responder a las oportunidades del presente, oportunidades que en el caso de esta monografía aplica a la gestión del manual de funciones, como habilidad administrativa en emprendimientos hoteleros, especialmente las mipymes, en donde se presenta el mayor nivel de informalidad, dado que los gerentes de estas organizaciones aún se resisten a generar gestiones gerenciales ajustados a las nuevas exigencias de la economía de mercados.

Desde esta perspectiva, la administración de equipos de trabajo, debe dar un giro de 180 grados, adoptando nuevos procesos de reclutamiento de colaboradores, estructurado a partir de un manual de funciones que contemple perfiles, competencias, funciones y responsabilidades acordes al contexto de la empresa para generar un cambio organizacional, en el que los colaboradores sean los principales alfiles para imprimir una nueva dinámica a la empresa, teniendo claro que si no se realizan los ajustes gerenciales en torno a la gestión organizacional.

Las finalidades de las acciones gerenciales para la mejora del proceso laboral se enfocan en conformar sistemas de roles patrocinados desde gerencia, dado que han sido desarrolladas de manera desarticulada por la gerencia. Desde esta perspectiva se sugiere reorganizar procesos administrativos que impliquen conformar equipos de colaboradores, atendiendo sus necesidades específicas con el propósito de obtener beneficios operacionales.

Estas estrategias deben poseer cuatro componentes especiales:

- **Ámbito del manual de funciones**
- **Organizar el manual de funciones según necesidades de la empresa**
- **Ventajas Competitivas**
- **Sinergias**

Al formular las estrategias para la estructuración del manual de funciones estas aplican a tres acciones particulares intrínsecamente relacionadas:

- **Acciones Corporativas**
- **Acciones Competitivas**
- **Acciones Operativas**

4.3.1 ACCIONES CORPORATIVAS

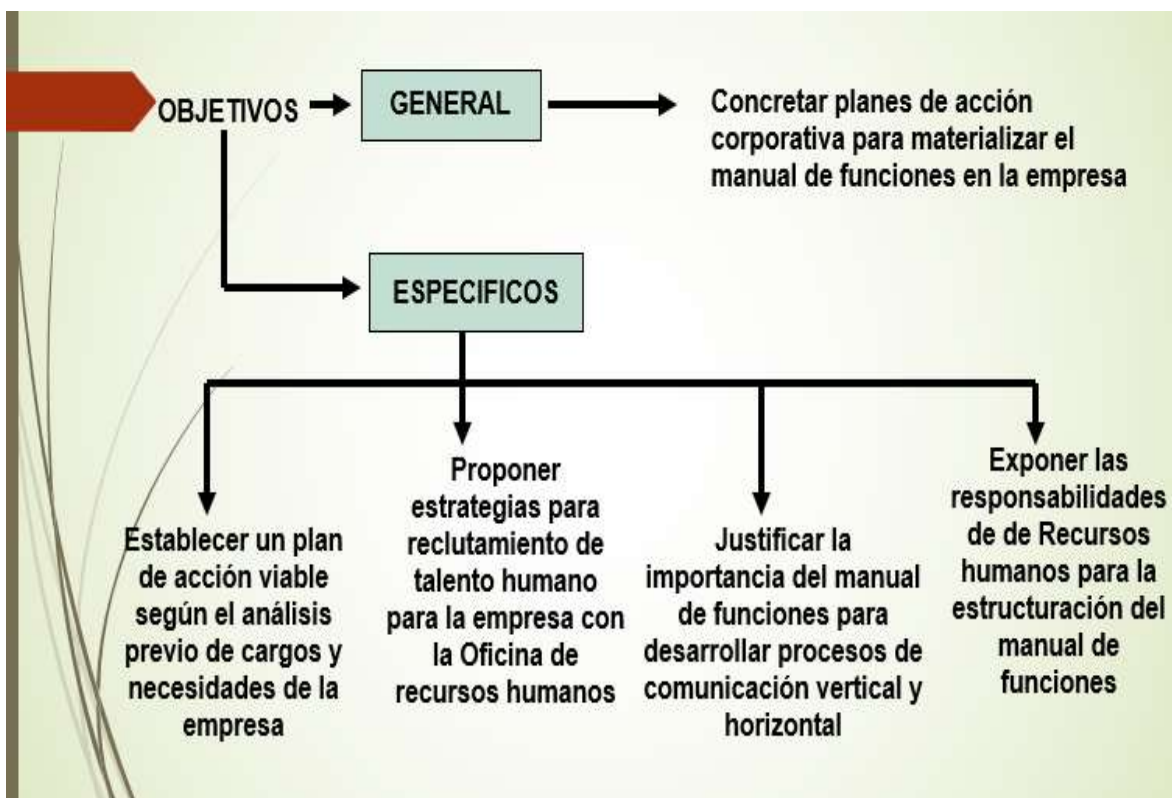
Figura 14 . Acciones corporativas para implementar el manual de funciones



Fuente: Autora

Las actuaciones que se derivan de la acción corporativa se concretan a través de mecanismos gerenciales, delegando responsabilidades, para proyectar temporalidades en cada acción estratégica, conforme a objetivos por áreas funcionales y administrativas.

Figura 15. Estrategia competitiva para implementar la estrategia con el liderazgo de la gerencia



Fuente: Autora

Si bien, la inexperiencia puede derivar en la conformación de equipos de trabajo descompensados, optar por esta estrategia, agrega valor a los procesos de selección de colaboradores acordes a sus necesidades para desarrollar procesos productivos competitivos.

Para ello se debe tener en consideración:

Figura 16 . Elección de la estrategia operativa



Fuente: Autora

En la evaluación de la estrategia se debe tener en cuenta que:

1. La creación de estrategia debe ser consecuente con las necesidades de la empresa.
2. Apoyo gerencial para la implementación del manual de funciones
3. El manual de funciones debe ser lo más simple e informal, ajustado a sus necesidades.
4. Las estrategias para la estructuración del manual de funciones deben involucrar todas las áreas, incluida la gerencia.

5. El proceso de diseño se completa cuando aparecen las estrategias que dan origen a la implementación del manual de funciones.
6. Los proyectos estratégicos que se generen desde el manual de funciones deben propiciar sinergias entre procesos, objetivos y equipo de colaboradores

En consecuencia, las acciones gerenciales relacionadas con este propósito deben contemplar:

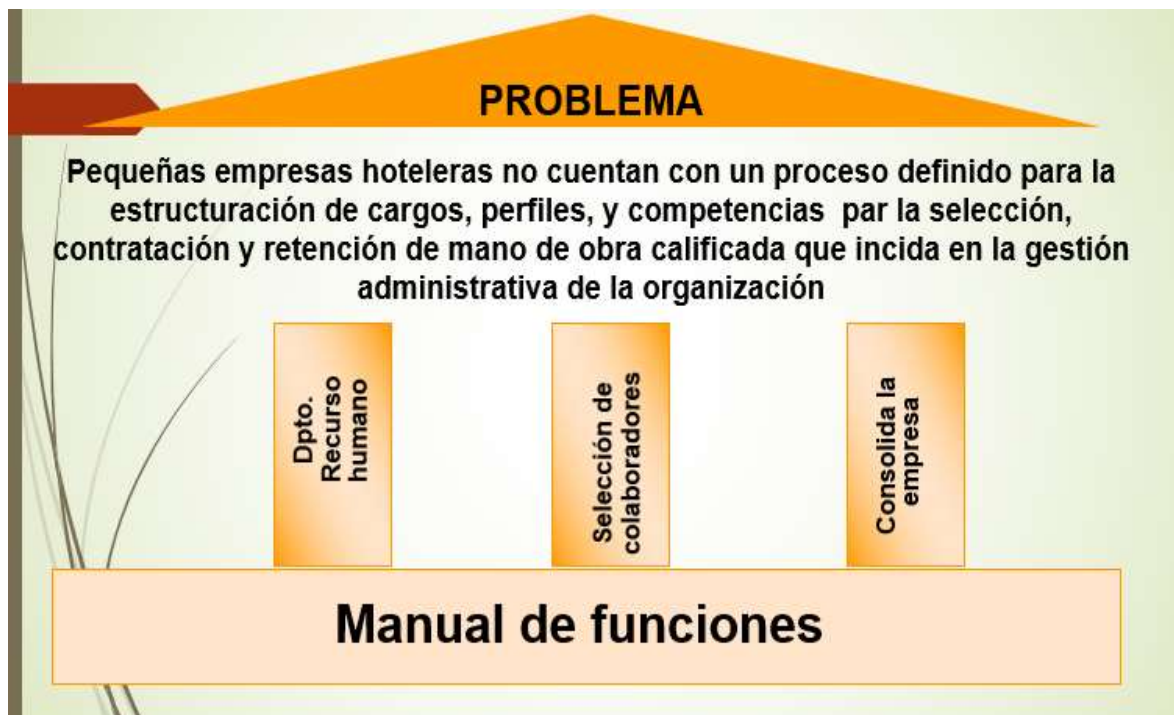
- **Misión-visión corporativamente integrada:** Consistencia con el objeto social de la empresa
- **Principios empresariales:** Fortalecer el objeto social de la empresa.
- **Áreas específicas-funcionales:** debe tener presente que el manual de funciones aplica a todas las dependencias de la empresa, y no exclusivamente a áreas o secciones específicas.

5. RESULTADOS

Del proceso desarrollado en el capítulo anterior se delimitan unos resultados que definen la incidencia del manual de funciones en pequeños emprendimientos hoteleros, en los que la característica esencial es la informalidad de los procesos, empezando por la misma gerencia.

La realidad que surge de la informalidad en los procesos de las pequeñas empresas, entre ellas las del sector hotelero son los que motivan esta monografía, cuyo objetivo principal es analizar las incidencias de los manuales de funciones en las empresas del sector hotelero, como aporte a la función gerencial, para la planeación estratégica.

Figura 17 . Resultados del análisis de la situación problemática

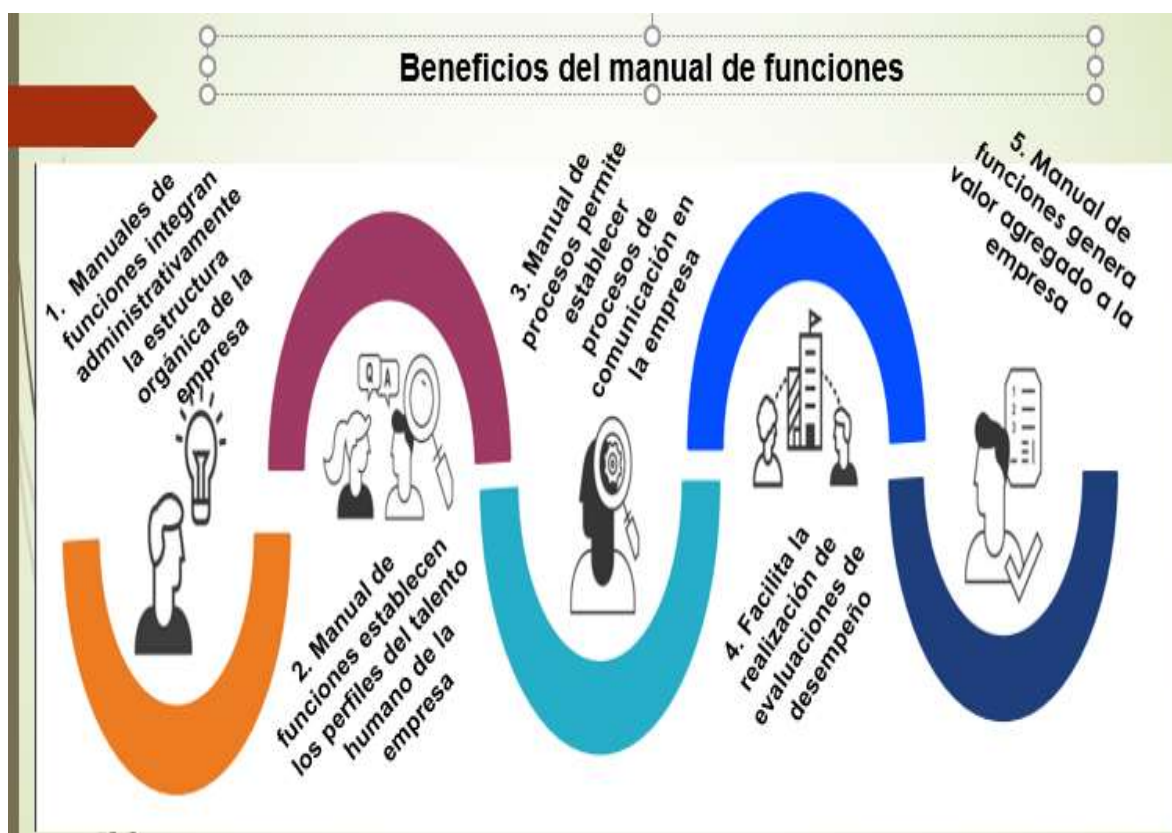


Fuente: Autora

5.1 FASE UNO: PROCESOS PARA IMPLEMENTAR MANUALES DE FUNCIONES EN LAS EMPRESAS CON INCIDENCIA ADMINISTRATIVA

Los manuales de funciones tienen unos fines específicos que determinan la hoja de ruta para la empresa en materia de conformación de equipos de trabajo que atañen a cada una de las secciones o áreas de la empresa, estableciendo perfiles, competencias, funciones y responsabilidades, por lo que requieren tener una estructura que permita definir criterios claros a la hora de seleccionar, contratar y retener el talento humano que deben ser correctamente administrados por gerencia.

Figura 18. Beneficios del manual de funciones



Fuente: Autora

La administración de equipos de trabajo enfatiza en los procedimientos para generar sinergias entre colaboradores y procesos, a fin de generar ambientes laborales que motiven e incentiven el desempeño operativo corporativo, mediado por principios administrativos que favorezcan la competitividad de la empresa.

Existen diferencias administrativas en la conformación de equipos de trabajo, dependiendo del tipo de organización. En lo que concierne a las pequeñas empresas, por la forma tradicional de gerenciarlas desde la informalidad, sin la debida planeación estratégica, en la que las funciones de administración del recurso humano para identificar, preparar, contratar y retener a las personas es muy incipiente y prácticamente se hace por las relaciones de familiaridad; en las organizaciones que se soportan en la gerencia estratégica, la administración del recurso humano desarrollando estrategias y ordenamientos que auguren desempeño de roles, recomponer acciones o actividades ante factores de riesgo, aplicando procesos de contingencia demostrando autonomía para asumir riesgos en pos del mejoramiento continuo, todo ello enfocado en la eficiencia organizacional.

Estas últimas diseñan sus actividades generando sinergias comunicativas para que equipos de trabajo direccionen sus acciones en consonancia con los objetivos organizacionales, haciendo énfasis en procesos de selección, contratación, y retención de trabajadores, que propicien competitividad a la empresa, y finalmente consolidar ambientes laborales que propendan por el bienestar individual, colectivo de los colaboradores.

La globalización informática, y la necesidad de conseguir cada día un recurso humano comprometido con la empresa, ha llevado a que se generen distintos tipos de estrategias en torno a manuales de funciones, para que gerencia reconozca la

importancia administrativa de equipos de trabajo, como función clave, a fin de constituir ambientes laborales flexibles y reactivos con:

- Incorporación y conservación de equipos de trabajo
- Adestramiento y cualificación de mano de obra
- Capacitación permanente
- Adaptación tecnológica
- Evaluaciones de desempeño
- Promoción laboral accediendo a cargos de mayor nivel

Los factores anteriormente enunciados propician en la empresa seguridad en la conformación de equipos de trabajo cualificados, pero requiere desarrollar estrategias de recursos humanos que contribuyan al logro de este objetivo. Alcanzar este propósito implica adoptar nuevos sistemas gerenciales y administrativos que no solo se enfoquen en los colaboradores, dado que deben ser complementados con organización del trabajo, promociones, incentivos y compensaciones.

A lo anterior se adiciona:

- Los mecanismos para promover la cooperación, como relaciones interpersonales.
- Promoción de ambientes cooperativos
- Auditorías y procesos de evaluación para mejorar el ambiente laboral.
- Reingeniería de procesos de selección, contratación y retención de trabajadores.
- Cualificación de fuerza laboral.
- Privilegiar la administración de talento humano como estrategia competitiva

Bajo las anteriores consideraciones el manual de funciones atañe las responsabilidades y tareas que desarrolla la gerencia estratégica para contar con un recurso humano calificado que permita a la organización cumplir con metas y objetivos de crecimiento.

En este sentido, la administración de equipos de trabajo comprometidos con la gerencia, requiere hacerles partícipes de procesos que permitan mejorar la actividad productiva, generando valores corporativos que trasciendan tanto al desempeño de funciones y responsabilidades del cargo, como a la competitividad de la empresa.

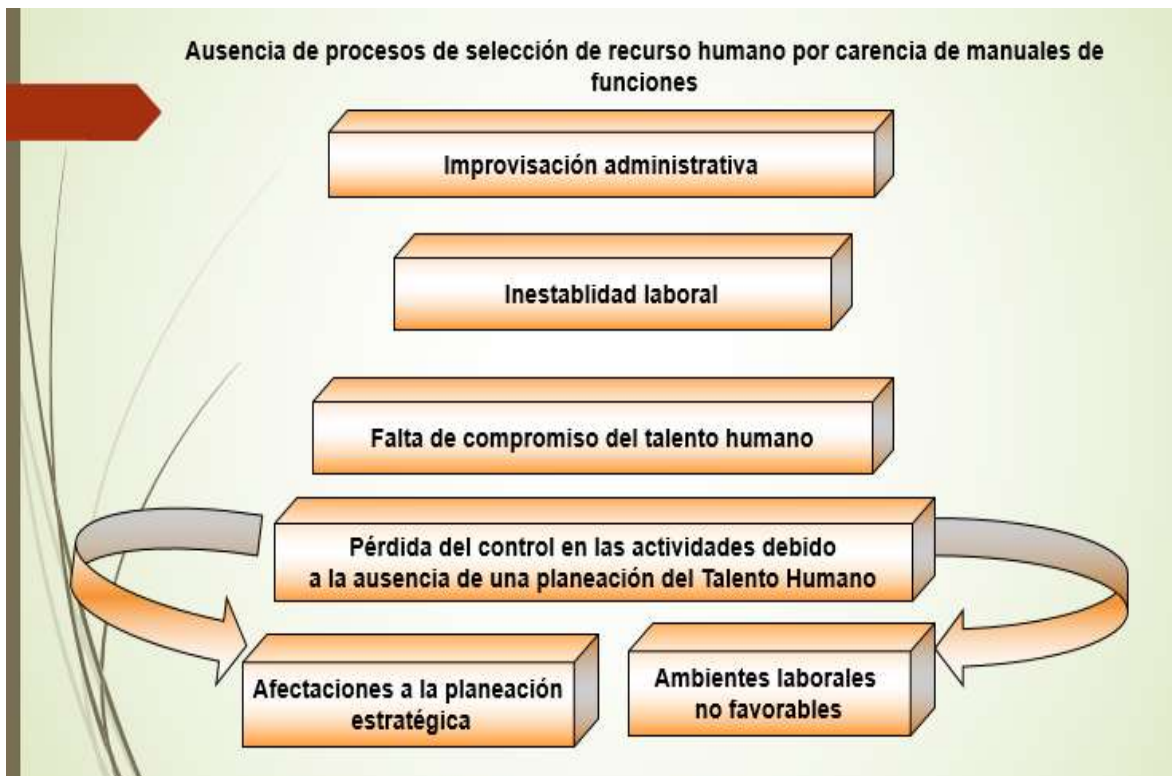
Las ventajas de este sistema se relacionan con reemplazar una mentalidad adversa con cooperación que se evidencien en sinergias que propendan por mejores condiciones laborales.

5.2 FASE DOS: IMPLICACIONES DEL MANUAL DE FUNCIONES EN EMPRENDIMIENTOS HOTELEROS

En pequeños emprendimientos hoteleros los manuales de funciones se enfocan básicamente en las responsabilidades propias del ejercicio del cargo, que generalmente se hacen de manera informal, y como estrategia de inducción sin desarrollar procedimientos para selección de perfiles y competencias.

La ausencia de un proceso de selección lleva a que las empresas presenten deficiencias administrativas derivadas de la carencia de recurso humano calificado, ambientes laborales tensos en los que al talento humano se le hace más dispendioso entender los propósitos del cambio en aras del mejoramiento continuo.

Figura 19. Ausencia de procesos de selección de recurso humano por carencia de manuales de funciones



Fuente: Autora

Para subsanar estas deficiencias administrativas en la consecución de equipos de trabajo sólido se requiere de una parte que la gerencia opte por la implementación de acciones estratégicas que incidan en ambientes laborales colaborativos, evidentes tanto desde la percepción individual y grupal del talento humano, siempre y cuando les sea factible fortalecer sus habilidades y asumir nuevas responsabilidades que les represente gozar de nuevas oportunidades en su campo laboral.

Y por otra parte, generar constructos de cualificación del proceso de selección mediante la implementación de manuales de funciones como un factor estratégico de gestión, a fin de propiciar entornos laborales colaborativos, promotores del

desempeño en equipos de trabajo, productividad, creatividad e innovación, fortalecimiento de relaciones interpersonales entre compañeros y superiores, además de confianza organizacional, en razón a que el talento humano logre adaptarse a la organización de la que forman parte, pues cotidianamente desafían ambientes confusos pero dinámicos forjando comportamientos diversos que impactan en el funcionamiento incondicional de los sistemas que hacen parte de la empresa, pese a que desde la gerencia se percibe que los resultados dependen más de los directivos que del trabajo colaborativo.

Un cambio de actitud en la visión gerencial para realizar procesos de selección del talento humano, de acuerdo a unas características establecidas en el manual de funciones debe servir para propiciar un cambio de actitudes gerenciales para impactar en el desarrollo de los componentes organizacionales, por cuanto las organizaciones sólidas son las que se arriesgan a generar cambios en la planeación estratégica, para ponerla al nivel de la competitividad, el crecimiento y la innovación, encaminándolas al cambio continuo sobre la base del talento humano como su mayor fortaleza.

De estas consideraciones surgen nuevos puntos de vista en torno a manuales de funciones, sobre la base equipos de trabajo cooperativos como su mayor fortaleza, a partir de variables como responsabilidad, comunicación, liderazgo, y plasticidad laboral, variables que suelen verse afectadas cuando desde la dirección se asume una posición autoritaria, que se traduce en desconfianza en el talento humano y escasa interacción con sus jefes por la manera en que se administran, dado que las decisiones y objetivos se establecen de manera vertical.

Desde esta perspectiva la selección de equipos de trabajo bajo los lineamientos del manual de funciones debe estar mediado por cuatro pilares, toma de decisiones, comunicaciones, sinergias colaborativas (entre trabajadores) y los perfiles y

competencias del cargo, de manera que la institución como sistema y el talento humano como su gran activo, al apoyarse, ampararse, proyectarse y enfrentarse a los factores de riesgo con acciones efectivas para no afectar las actividades productivas.

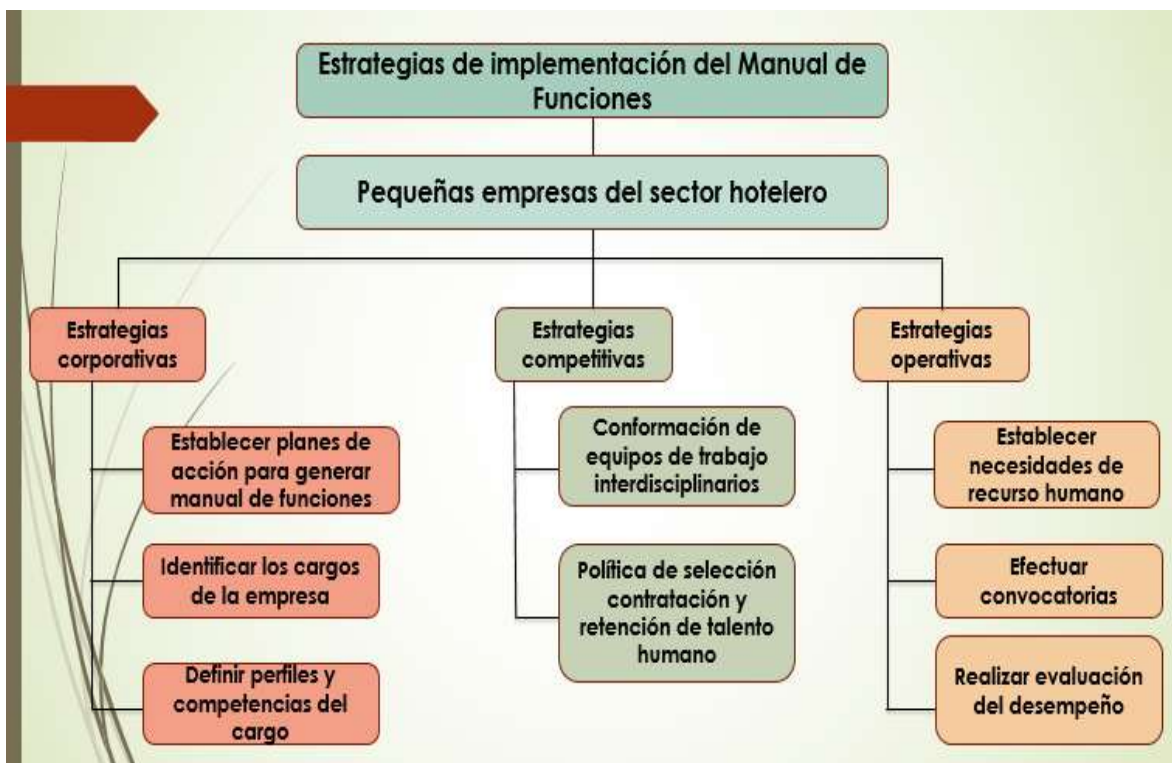
La incidencia del manual de funciones como componente del clima organizacional, deben servir para generar sinergias entre el sistema organizacional y equipo de trabajo, para minimizar inconsistencias que deriven en resultados adversos y/o contrarios a lo esperado derivados de los estilos de dirección, que solo se enfoquen en la consecución de los objetivos propuestos, sin ninguna planeación.

5.3 FASE TRES: ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES EN EMPRENDIMIENTOS HOTELEROS

Las estrategias que se proponen para implementar manual de funciones que permitan a los emprendimientos hoteleros, consolidar un sistema de gestión administrativa coherente y acorde a las exigencias de una economía de mercados, obliga a la empresa a desarrollar procesos de selección de equipos de trabajo compactos, para motivar y generar sentido de pertenencia, valorando que las empresas se proyectan con los colaboradores como su activo más valioso, y en consecuencia deben contar con condiciones de trabajo que proyecten su condición individual, familiar y social.

Las estrategias corporativas, competitivas y operativas que deben poner en marcha las pequeñas empresas hoteleras para dar luz verde a los manuales de funciones, se relacionan en lo operativo con un cambio de mentalidad en la gerencia para que se proceda a establecer planes de acción para la generación del manual de funciones, identificar los cargos de la empresa y definir perfiles y competencias del cargo.

Figura 20. Estrategias de implementación del manual de funciones en la empresa



Fuente: Autora

Las estrategias competitivas, relacionadas con la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios que permitan a la empresa contar con mano de obra calificada, y establecer la política de selección, contratación y retención de talento humano para generar estabilidad laboral en la planta de colaboradores.

Y en cuanto a estrategias operativas, estableciendo las necesidades de recurso humano de acuerdo a perfiles y competencias, efectuar convocatorias para suplir las deficiencias de talento humano, además de realizar la evaluación del desempeño de la planta de recurso humano, para verificar el compromiso del trabajador con el cumplimiento de funciones y responsabilidades.

Es por esto, que los manuales de funciones permiten a las empresas contar con equipos de trabajo cualificado, que condescienda con el desarrollo de competencias en función del perfil, de manera que la empresa, consolide su objeto social, y los colaboradores desempeñen roles protagónicos que agreguen valor a los procesos productivos.

Se agrega valor a los procesos productivos, porque con los manuales de funciones, las empresas tienen claridad de la estructura de cargos, y a partir de ello, los perfiles, responsabilidades y funciones del talento humano, evitando la dualidad de funciones que inciden en sus costos de operación.

Adoptar estrategias encaminadas a la generación de manuales de funciones les permite ser más competitivas, por tanto, corresponde a la gerencia encaminar la función administrativa hacia acciones encaminadas a mejorar los procesos de selección, contratación y retención de talento humano, entendiendo cada vez más, que son los colaboradores los que impulsan el desarrollo de proyectos productivos.

6. CONCLUSIONES

Los manuales de funciones hacen parte esencial en la estructura de las empresas, por lo que deben ser instrumentalizados como soporte de procesos administrativos que cumplan con unos parámetros para la selección, contratación y retención de colaboradores en función del perfil, competencias, funciones y responsabilidades, de manera que las empresas puedan desarrollar sistemas productivos con base en la planeación estratégica. Este proceso implica alinear acciones administrativas de equipos de trabajo, con la estrategia de la empresa, para modernizar los procesos productivos.

La industria turística es hoy, un importante sector de la economía que ha motivado la creación de un sinnúmero de proyectos productivos en toda la cadena, entre los cuales se encuentra hotelería, restaurantes, transporte, logística, y alojamiento entre otros. El sector hotelero como actividad productiva de la cadena turística, es fuente importante de empleo, pero las empresas por su estructura administrativa y gerencial carecen de políticas de selección de recurso humano, que se evidencian con la ausencia de manuales de funciones para la conformación de equipos multidisciplinarios de colaboradores, de acuerdo a perfiles, competencias y responsabilidades que se traducen en inestabilidad laboral.

Entre las pequeñas empresas del sector hotelero no se cuenta con manuales de funciones desde los cuales se pueda adelantar un proceso efectivo de selección, contratación y retención de talento humano, básicamente porque no cuenta con un departamento u oficina de gestión humana, desde la cual se direccionen procesos encaminados a contar con colaboradores que reúnan características asociadas al perfil del cargo, competencias, funciones y responsabilidades. Al carecer de manual de funciones, adolecen también de procesos de evaluación del desempeño,

carencias que derivan en factores de riesgo administrativo y de planeación estratégica.

El trabajo desarrollado en la monografía lleva a la necesidad de generar estrategias para el fortalecimiento de equipos laborales bajo lineamientos del manual de funciones, aspecto en el que estrategias corporativas, competitivas y operativas son de gran utilidad para promover cambios institucionales en el nivel gerencial de manera que conduzcan a la formación de una cultura organizacional pues el manual de funciones debe cubrir la totalidad de operaciones y cargos del emprendimiento hotelero.

Las estrategias que se considera necesario deben implementar las pequeñas empresas hoteleras para hacerse competitivas son del orden corporativo, competitivo y operacional. Las primeras para que el manual de funciones acompañe todo el proceso de contratación de recurso humano, estableciendo planes de acción para generar el instrumento, con la identificación de los cargos de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, identificando perfiles y competencias. En lo competitivo para conformar equipos de trabajo multidisciplinario, aplicando un proceso de selección, contratación y retención de colaboradores. Y en lo operativo, estableciendo las necesidades de talento humano, para efectuar convocatorias y en lo sucesivo realizar evaluaciones de desempeño.

7. RECOMENDACIONES

Desde las instituciones educativas, generar estrategias de gestión organizacional en sectores no tradicionales como el sector hotelero en el nivel pyme a fin de generar cambios en selección, contratación y retención de colaboradores con criterios técnicos definidos a través de los manuales de funciones.

Desarrollar estrategias de acercamiento con pequeños empresarios del sector hotelero para desarrollar programas encaminados a establecer políticas de recursos humanos, con base en la generación de manuales de funciones para la conformación de equipos multidisciplinarios que tengan en cuenta perfiles, competencias, responsabilidades y funciones, que les lleve a incrementar su competitividad empresarial en la cadena turística.

Como autora de la monografía, propiciar cambios en métodos para selección de colaboradores en la organización a la cual presto mis servicios, para que el manual de funciones haga parte de activa de la gerencia, como actividad preponderante en emprendimientos hoteleros, especialmente las mipymes, en donde se presenta el mayor nivel de informalidad, dado que los gerentes de estas organizaciones aún se resisten a generar gestiones gerenciales ajustados a las nuevas exigencias de la economía globalizada.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arrieta, K. (2022). Competencias administrativas en el departamento de recursos humanos: empresa hermanos Pietralunga S.A. *Negotium: Revista Científica Electrónica de negocios*, 18(52).
<https://doi.org/http://doi.org/10.5281/zenodo.5839019>
- Caicedo-Díaz, B. (2021). Análisis del sector turismo en Santander ante la pandemia por Covid19.
https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/15412/2021_Tesis_Bethzayra_Milena_Caicedo_D%C3%ADaz.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones. *Tercera Edición*.
- Cubo-Delgado, S., Martín-Marín, B., & Ramos-Sánchez, J. (2019). étodos de investigación y análisis de datos en ciencias sociales y de la salud.
- DANE. (2020). Submesa del empleo en el turismo. Informe Técnico.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/turismo/Informe_tec_CST_empl_eo_jul_2020.pdf
- Febre-Pérez, L., & Vera-Guivar, K. (2019). Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años (Trabajo de investigación). Recuperado de <http://hdl.h>.
https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/23280/Febre%20Perez%20Lenin_Vera%20Guivar%20Karina.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), 229-240.
<https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.%20Org.6>

- Gonzales-Cabana, A. (2021). "Implementación de un manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Delima Norte Comunicaciones SAC en el distrito de los Olivos, 2020". <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27750/Gonzales%20Cabana%2c%20Angelica%20Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza-Muñoz, D. (2019). Análisis del proceso administrativo y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Vinsotel S. A. Soluciones Acuícolas, cantón Santa Elena, 2017. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5021>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Documento final del Primer producto: "Diagnóstico, visión y estrategias del sector de turismo a nivel nacional y regional". https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/1._PRIMER_TOMO ESTRATEGIA TURISMO PARTE A.PDF
- Ministerio de Educación. (2021). Caracterización del sector de turismo: Área De Cualificación: Turismo, Hotelería y Gastronomía-TUHG. https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-12/caracterizacion-sector-turismo.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Política de Competitividad Turística: Desafío para alcanzar un turismo de clase mundial. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo>
- Ministerio de Educación. (2021). Caracterización del sector de turismo: Área De Cualificación: Turismo, Hotelería y Gastronomía-TUHG. https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-12/caracterizacion-sector-turismo.pdf
- Murcia-Morales, E. (2021). ropuesta manual de funciones como herramienta de comunicación en el área administrativa de la Asociación de Cacaocultores del municipio de Yolombó – Antioquia.

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39184/MurciaMoralesElizabethPatricia2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pineda-Pizarro, V., & Erazo-Alvarez, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>
- Químiz-Pozo, G., & Palacio-Ramírez, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico -Tecnológicas*, 2(2). <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242/327>
- Sánchez-Florez, F. (2018). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L., & Hernández, H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29056115008/29056115008.pdf>
- Universidad Externado de Colombia. (2021). Turismo y Sociedad. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/>
- Universidad Externado de Colombia. (2021). Turismo y Sociedad. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/>
- Valdez-Quinte, S., Segura-Chávez, E., Cabanilla-Vásquez, E., & Ruiz-Mármol, E. (2021). Elementos de la cadena de valor que inciden en el desarrollo de la actividad turística del Parque Nacional Yasuní. *Ciencia Digital*,
- Viceministerio de Turismo. (2020). Estudio de la hotelería paralela en el distrito turístico, cultural e histórico de Santa Marta – zona de el rodadero- propuesta de un modelo de intervención. https://fontur.com.co/sites/default/files/2020-12/ESTUDIO_PARA_HOTELERIA.PDF

Yurela--Yunkor, J. (2019). El estudio descriptivo en la investigación científica. *Acta
Jurídica peruana*, 2(2).
<http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224>

9. ANEXOS

Anexo A. Pantallazo nivel de coincidencia