

Universidad Internacional de las Américas

Facultad de Ciencias Sociales

Bachillerato de Turismo con Énfasis en Hotelería
y Restaurantes

Optimización de los procesos operativos internos en el hotel Talari Mountain Lodge, ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, para el incremento de la eficiencia organizativa durante el año 2025

Autora

Geizel Ortega Mata

Tutora

Martha Angélica Montiel Galindo

San José, Mayo, 2025

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTO.....	VIII
DECLARACIÓN JURADA	IX
CARTA DE TUTOR.....	X
RESUMEN EJECUTIVO	XI
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación.....	6
1.4. Antecedentes	8
1.4.1. Antecedentes Históricos	8
1.4.2. Antecedentes Internacionales	9
1.4.3. Antecedentes Nacionales.....	11
1.5. Proyecciones.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Marco Histórico.....	16
2.1.1. Concepto y características de los procesos operativos.....	16
2.1.2. Tipología de procesos operativos en hoteles.....	17
2.1.3. Procesos operativos en el contexto del ecoturismo.....	19
2.1.4. Relación histórica entre procesos operativos y calidad del servicio	21
2.1.5. Influencia histórica de los procesos en la satisfacción del huésped.....	23

2.2. Marco Conceptual	24
2.2.1. Definición y dimensiones de la eficiencia organizativa.....	24
2.2.2. Factores clave que determinan la eficiencia operativa.....	25
2.2.3. Limitaciones y desafíos en hoteles rurales	27
2.2.4. Indicadores de eficiencia en la hotelería	29
2.2.5. Rol del talento humano en la eficiencia organizativa	30
2.2.6. Impacto de la tecnología en la eficiencia operativa	31
2.3. Marco de Referencial	33
2.3.1. Concepto y principios de la optimización operativa	36
2.3.2. Estrategias para la mejora de procesos operativos	37
2.3.3. Herramientas tecnológicas para la optimización.....	39
2.3.4. Capacitación y desarrollo del personal como estrategia	40
2.3.5. Beneficios económicos y organizativos de la optimización.....	41
2.3.6. Vinculación entre optimización y sostenibilidad hotelera	43
2.3.7. Evaluación de resultados en la optimización operativa	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	46
3.1 Enfoque de la Investigación	46
3.2 Diseño de la Investigación	46
3.3 Fuentes de Información.....	47
3.3.1 Fuentes Primarias	47
3.3.2 Fuentes Secundarias	48
3.4. Población y Muestra.....	49
3.5. Unidad de Análisis	51
3.6. Criterios de inclusión y exclusión	54
3.7. Instrumentos	55

3.8. Recolección y Procesamiento de Datos	56
3.9. Consideraciones éticas	57
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS	59
4.1 Introducción	59
4.2 Perfil de la muestra.....	59
4.3 Hallazgos Generales	72
4.4 Discusión de Resultados.....	76
CAPÍTULO V	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1 Conclusiones	79
5.2 Recomendaciones.....	80
REFERENCIAS	82
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Composición de la muestra</i>	51
Tabla 2. <i>Unidades de análisis de la investigación</i>	53
Tabla 3. <i>Criterios de inclusión y exclusión</i>	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Tipología de procesos operativos en hoteles</i>	20
Figura 2. <i>Organigrama de Hotel Talari Mountain Lodge</i>	35
Figura 3. <i>FODA Hotel Talari Mountain Lodge</i>	36

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo general detectar los procesos operativos internos del Hotel Talari Mountain Lodge, ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, para identificar oportunidades de mejora en la eficiencia organizativa durante el año 2025. Este estudio surge ante la necesidad de optimizar las operaciones hoteleras en un contexto de creciente competitividad y demanda de sostenibilidad, buscando incrementar la calidad del servicio y la rentabilidad del establecimiento.

El enfoque metodológico fue de carácter cualitativo–descriptivo, apoyado en el análisis documental, entrevistas semiestructuradas al personal clave del hotel y observación directa de los procesos operativos en las distintas áreas funcionales. La información recolectada permitió identificar las principales deficiencias en la gestión de reservas, comunicación interna, administración de inventarios y coordinación entre departamentos, así como fortalezas y oportunidades para la mejora continua. Los resultados muestran que las principales ineficiencias se relacionan con la ausencia de herramientas tecnológicas integradas, la duplicación de tareas, la falta de estandarización de procesos y la limitada capacitación del personal. Sin embargo, también se evidencia un alto compromiso organizacional, un entorno favorable para la implementación de cambios y un mercado turístico dispuesto a valorar prácticas sostenibles y de calidad.

Como propuesta final, se plantean estrategias enfocadas en la digitalización progresiva de los procesos clave, la formación continua del talento humano, la estandarización de protocolos de atención al cliente y la adopción de prácticas operativas sostenibles. Estas acciones buscan consolidar al Hotel Talari Mountain Lodge como un referente regional en gestión hotelera eficiente y sostenible, aumentando su competitividad y su posicionamiento en el mercado turístico costarricense.

Palabras clave: Procesos operativos, eficiencia organizativa, optimización, gestión hotelera, sostenibilidad, Turismo.

EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of this research is to identify the internal operational processes of Hotel Talari Mountain Lodge, located in the central district of Pérez Zeledón, in order to pinpoint opportunities for improving organizational efficiency during the year 2025. This study arises from the need to optimize hotel operations in a highly competitive and sustainability-driven environment, aiming to enhance service quality and profitability.

The methodological approach was qualitative and descriptive, based on document analysis, semi-structured interviews with key hotel staff, and direct observation of operational processes in different functional areas. The collected information made it possible to identify major shortcomings in reservation management, internal communication, inventory administration, and interdepartmental coordination, as well as strengths and opportunities for continuous improvement. The results reveal that the main inefficiencies stem from the lack of integrated technological tools, task duplication, lack of standardized procedures, and limited staff training. However, a strong organizational commitment, a favorable environment for change, and a tourism market receptive to sustainable and high-quality practices were also evident.

As a final proposal, the study recommends strategies focused on progressive digitalization of key processes, ongoing staff training, standardization of customer service protocols, and adoption of sustainable operational practices. These actions aim to position Hotel Talari Mountain Lodge as a regional benchmark for efficient and sustainable hotel management, enhancing its competitiveness and market positioning within Costa Rica's tourism sector.

Keywords: Operational processes, organizational efficiency, optimization, hotel management, sustainability, Turist

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El crecimiento permanente del sector hotelero, que se opta a la mejora de la ineficiencia interna, no solo se pone en cuestión desde el punto de vista de la eficacia organizativa, sino también con respecto a la competencia. Dado el enfoque creciente de la importancia del cliente y el uso de nuestros recursos y otros, y la cantidad adicional de factores únicos de la cultura de viajes, los hoteles y alojamientos también utilizan este tipo de manejo de operación rentable. Un enfoque que permita a los consumidores que les encante la experiencia y a las organizaciones, lograr excelentes resultados de negocio.

El Hotel Talari Mountain Lodge, que está ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, se encuentra en una posición conveniente para operar en el mercado turístico dinámico de Costa Rica. Con el complejo natural circundante, el enfoque en el ecoturismo y el compromiso con la sostenibilidad, este lugar es popular tanto entre los turistas nacionales como internacionales. Sin embargo, como la mayoría de los hoteles, en este y otros dominios, enfrenta desafíos en términos de operaciones diarias.

Por otro lado, la administración de procesos de recursos, la optimización de la experiencia del cliente, Recursos Humanos (R.H) y la implementación de nuevas tecnologías, son vitales para el desarrollo y progreso en el rubro. En los puntos de procesos operativos es desde la recepción y atención al huésped hasta mantenimiento y logística, y hasta recursos humanos y almacén. Si los procesos pasan sin normas definidas y constantes, las eficiencias incorrectas de ellos surgen y dañan a la empresa y al servicio en términos de calidad para el huésped.

La falta de estandarización, la duplicación de esfuerzos, los altos tiempos de respuesta y el uso ineficiente de los recursos, son en su mayoría los causantes de los altos costos de operación y una caída de la competitividad. Es crítico que se realice un adecuado diagnóstico para identificar dichas fallas y cuellos de botella. Es fundamental identificar el tiempo de respuesta y recordatorio del servicio al cliente, elementos trabajados a medio máximo y bajo rendimiento cósmico. Implementar las herramientas antes mencionadas junto con la automatización de los procesos críticos, proporcionar la capacitación adecuada, serían los siguientes pasos.

Por otro lado, la transformación en el uso de tecnología avanzada es otro principio de optimización de procesos en el sector hotelera. Varias Tecnologías de Información y Comunicación (Tics) y sistemas de gestión hotelera con programas de inteligencias artificial,

pueden ayudar a mejorar la administración de la reserva, la asignación de la habitación, la administración de inventarios y más. En otras palabras, a medida que se automatizan las tareas rutinarias, el ser humano se vuelve redundante y puede dedicar más tiempo personal. Agrega valor al trabajo y, por ende, más satisfacción al consumidor.

Las actividades de capacitación y desarrollo de talento humano, también son de crucial importancia en la mejora de los procesos operativos. Un equipo bien formado y motivado puede aumentar la eficiencia del hotel al reducir los errores, mejorar la atención al cliente y garantizar la calidad de sus servicios. Por lo tanto, la formación actual es fundamental para la garantía de la calidad. Asimismo, abordar la mejora del liderazgo y fomentar una cultura organizacional que se concentre en la mejora continua, es apoyar a las acciones a aplicar en los niveles de rendimiento del personal y la viabilidad de la empresa.

Por otro lado, una gestión eficiente de los recursos y la implementación de prácticas sostenibles son relevantes para el mejoramiento de los procesos internos. Se necesita reducir la cantidad de desechos de recursos, utilizar de manera más efectiva la energía, y aplicar tácticas de reciclaje y reutilización para que se impacten positivamente los desempeños financieros y la responsabilidad ambiental. La ubicación del Hotel Talari Mountain Lodge en una región de alta diversidad natural, conlleva una urgente necesidad del manejo sustentable que reduzca el impacto sobre el ambiente y aumente la atracción turística como destino ecoturístico.

Durante años, los hoteles han avanzado en diferentes aspectos para adaptarse a los movimientos del mercado y a las expectativas de los consumidores; hoteles, por ejemplo, separarían las piscinas para hombres y mujeres, y en la actualidad, verá una piscina en un solo lugar. Además, la industria hotelera ha crecido más competitiva y, por lo tanto, necesita acercarse estratégicamente. No solo el proceso se elevará a una mayor eficacia en términos de transacciones comerciales, sino que esto puede conducir a los ahorros financieros.

Además, este enfoque influirá en la reputación y, por lo tanto, en los resultados del hotel como la fidelización del cliente. Si un hotel funciona perfectamente, la eficiencia de los procesos, la bienvenida y la atención proporcionarán confianza y comodidad a los invitados que sin dudarlo solo transmitirán comentarios buenos y sus amigos y grupos procederán a buscar el sitio.

El objetivo de la investigación actual es explorar las oportunidades de optimización de los procesos operacionales internos en el Hotel Talari Mountain Lodge y elaborar la estrategia que

aumentará la eficiencia organizacional para el año 2025. Por lo tanto, la idea es evaluar una serie de áreas cruciales en el establecimiento, determinar las barreras más significativas que afectan el negocio operativo e idear soluciones para enrutamiento, mando y control de los recursos en niveles de calidad que satisfagan las expectativas del cliente.

Por lo tanto, la optimización de los procesos internos del Hotel Talari Mountain Lodge es no solo oportunidades para mejorar su rendimiento y competitividad, sino también un aumento en el nivel de compromiso de la empresa con la sostenibilidad y la excelencia en el servicio. A partir de la implementación de un enfoque integral al usar tecnología, talento humano capacitado y gestión de recursos eficiente, el hotel tiene la intención de convertirse en un empleador preferido y pionero en la industria, proporcionando un crecimiento constante y el éxito en el mercado turístico de Costa Rica.

1.1. Planteamiento del Problema

En la industria hotelera, la eficiencia operativa ha alcanzado un nivel en el que los indicadores son básicos a nivel de mediciones, por lo que ya no es posible lograr un aumento de la competitividad, rentabilidad y satisfacción del cliente sin un análisis de estos. Parámetros de calidad del servicio, velocidad de reacción en el proceso de servicio, eficiencia operacional. Convierten la resolución de problemas internos en las operaciones hoteleras, en la única forma de compromiso.

La falta de validez a menudo conduce a deficiencias que interrumpen la eficiencia operativa, elevan los costos y disminuyen la fidelidad del cliente. El ejemplo elegido para este análisis es el Hotel Talari Mountain Lodge, que opera en el centro del distrito de Pérez Zeledón, Costa Rica. Lo que lo hace elegir es la evidencia de los problemas operativos internos durante su funcionamiento, lo que conduce a la baja en la eficiencia organizativa. Los problemas que ya se encuentran son la administración de reservas, la comunicación con los departamentos internos, la gestión de recursos humanos y la integración de tecnologías existentes.

Los procesos operativos en un hotel incluyen una amplia variedad de funciones de la recepción, limpieza, mantenimiento, gestión de inventario, control financiero, gestión y control del personal, capacidad multi-departamental, y terminan con el servicio al cliente. Si no hay un enfoque estructural claramente definido para los procesos operativos, ingresan ineficiencias en forma del tiempo de asignación de la habitación, errores en la reserva, tiempo de espera, problemas en el

rendimiento del personal e insumos disponibles en la instalación. Todas estas y muchas más son traducidas por el insuficiente servicio al huésped, llevando a comentarios y la disminución de la asistencia general al hotel.

De acuerdo con los estudios de Law (2014), “la raíz de los problemas en los hoteles se esconde en sistemas de gestión obsoletos y no integrados, lo que causa serias implicaciones en la competitividad y sostenibilidad del business” (p.207)

La falta de un sistema eficiente de administración de reservas es otro problema operativo significativo en el Hotel Talari Mountain Lodge. Como se mencionó anteriormente, el proceso actual se basa en métodos manuales de reserva. Eso resulta en errores comunes, como la sobreventa de habitaciones, la descoordinación en la asignación de espacios y las solicitudes de los huéspedes que no se pueden organizar adecuadamente. La falta de una plataforma integrada que sincronice la disponibilidad de la habitación en tiempo real, afecta directamente la experiencia del cliente y crea una carga adicional para los administradores. En la mayoría de los casos, esto resulta en una falta del servicio de recepción con nivel de demora y personal y una percepción general del cliente del lugar.

Con el auge que ha vivido el turismo en Pérez Zeledón en los últimos años, su competencia ahora se extiende al área de su viajero interno y no solo a los millones de visitantes internacionales que llegan a experimentar de turismo ecológico y rural. Los hoteles de Pérez Zeledón ahora están desesperados por encontrar novedosos enfoques para mantener su competencia a la vista. Por lo tanto, necesitarán implementar herramientas de automatización en la gestión de reservas de alojamiento.

Si los hoteleros implementan software, permiten a los huéspedes interactuar sin problemas y una adecuada organización para ofrecer una buena experiencia. McGwire (2019) dijo: “La utilización de software hotelero reduce los tiempos de respuesta de la empresa en un 30-40% para la atención al cliente; minimiza los errores en la administración de los separados; seguridad en los sistemas de retenidos para comprar insumos” (p.89). Por eso para mejorar la eficiencia en este aspecto, usar herramientas de comunicación interna que faciliten la información, es necesario para gestionarlo en tiempo real entre el hotel de los diferentes departamentos.

Los sistemas de mensajería instantánea para el personal, las aplicaciones de coordinación de tareas y las plataformas de seguimiento de actividades, son esenciales en la reducción del tiempo

de espera y mejoran la planificación de las operaciones. El administrador y todos los empleados del Talari Mountain Lodge realizan sus actividades diarias de forma manual y dependen en gran medida de los procesos que desempeñan sus propias tareas, lo que les lleva a una mayor carga de trabajo debido a la duplicación de tareas y a la posibilidad de errores humanos. La administración del inventario, los registros de los huéspedes y las operaciones del personal aún son manuales o utilizan software no integrado que hace que la información se convierta en tiempo real y esto no ayuda en la toma de decisiones. La tecnología en el sector hotelero es la única pieza de asistencia, ya que se encarga de actividades repetitivas como la facturación, el rastreo del consumo y la asignación de trabajadores y permite al capacitado enfocarse en el servicio facilitado.

Según Murphy y Hogan (2018) “Un hotel que esté realizando digitalización de procesos hay una mejora del proceso administrativo del 35% y hasta un 20% mejora en la rentabilidad” (p.112) La Gestión de un Sistema Integral indica una forma más óptima de utilizar los recursos, reduciendo los costos operativos y generando una mayor satisfacción del huésped. Además, permite análisis de datos y una identificación del patrón de consumo y la generación de un servicio.

Como se mencionó anteriormente, la falta de optimización de los procesos internos no impactará solo negativamente en la eficiencia organizativa, sino también en la rentabilidad y satisfacción del huésped. Un servicio lento, descoordinado, provoca malas críticas a nivel de redes sociales o páginas de turismo y por ende una disminución en el número de reservas.

Por otro lado, procesos adecuados mejoran la productividad y generan un proceso más eficiente para el cliente. Así, una estrategia de optimización ayudará a fortalecer la competencia del Hotel Talari Mountain Lodge en este sentido. Es por eso que nos planteamos la siguiente pregunta ¿Cómo la optimización de los procesos operativos internos en el Hotel Talari Mountain Lodge, ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, puede contribuir a mejorar la eficiencia organizativa durante el año 2025?

En general, por todas las razones presentadas, el hotel únicamente optimiza sus procesos internos, basará su funcionamiento en los mismos logros presentados y no solo mejorará su actuación operacional empresarial, sino que también fortalecerá su posición en el mercado y permitirá que nuestros huéspedes tengan una estancia más conveniente. Por otro lado, el hecho de que esta cosa realmente haya tenido lugar y el papel clave que, entre otras cosas, el uso de soluciones innovadoras y un enfoque adecuado de la tecnología, tienen que ver con ella, una vez

más demuestra que el Hotel Talari Mountain Lodge es un verdadero líder de calidad entre los hoteles costarricenses.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Detectar los procesos operativos internos del Hotel Talari Mountain Lodge, ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, para la identificación de oportunidades de mejora en la eficiencia organizativa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos operativos del Hotel Talari Mountain Lodge, con énfasis en las áreas funcionales que inciden directamente en la calidad del servicio y la eficiencia operativa.
- Explorar las limitaciones y desafíos presentes en la gestión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos en las distintas áreas operativas del hotel.
- Establecer estrategias y herramientas de gestión que contribuyan a la mejora de los procesos operativos y al fortalecimiento de la coordinación entre las diferentes áreas funcionales del Hotel Talari Mountain Lodge.

1.3. Justificación

Es necesario optimizar los procesos operativos internos en el Hotel Talari Mountain Lodge. Este se encuentra en el distrito central de Pérez Zeledón. Esto es esencial para mejorar la eficiencia organizativa y asegurarse la sostenibilidad y competitividad en la industria hotelera actual. La mayoría de los hoteles se enfrentan a desafíos significativos continuos que solo pueden abordarse mediante la gestión eficiente de recursos humanos, materiales y tecnológicos. La optimización del hotel es necesaria para garantizar que estos faciliten y no limiten su capacidad de adaptación a sus demandas y necesidades del mercado para ofrecer servicios de alta calidad a sus huéspedes.

Al mismo tiempo, la eficiencia operativa es uno de los determinantes de la rentabilidad de los hoteles. Como afirman Fondevila et al (2024) La digitalización de los procesos hoteleros “mejora significativamente la operativa diaria y aumenta los resultados económicos” (p.15) La adquisición de un sistema de gestión hotelera integrado, por ejemplo, un Sistema de Gestión Hotelera, posibilitará la automatización y la centralización de diversas funciones de la

administración y en consecuencia mejorará la eficiencia del uso de recursos, que además disminuirá la incidencia de errores humanos. Además, este hecho reducirá el gasto operativo y administrativo.

La digitalización permite a los hoteles ofrecer un conjunto de servicios, mejorando la experiencia del cliente y permitiendo una comunicación más personalizada. Además, la automatización de muchos procesos es esencial para la administración del hotel. La reserva de habitaciones y el proceso de facturación se realizan mediante un programa de administración hotelera en la administración de hoteles modernos. La competencia en la industria hotelera es alta, y hoy, la satisfacción del “consumidor” del hotel es un criterio clave para la efectividad de la actividad en esta área. Se puede suponer que el uso de la digitalización no solo redundará en mejora operativa, sino que brinda al cliente una mayor experiencia. En este sentido, se justifica estudiar cómo afecta la digitalización al rendimiento de los hoteles desde el punto de vista económico, operativo y de la experiencia del cliente.

La gestión por procesos es una herramienta clave de la que carece el personal y la jefatura del turno, ya que la rutina diaria combinada con la falta de rigor, a menudo reduce la eficacia de los métodos y herramientas que normalizan y evalúan los procesos que intervienen en la prestación de servicios hoteleros. Sin embargo, referencias anteriores a este enfoque indican que su implementación también facilita el establecimiento de niveles estándar de operación, lo que a su vez contribuye a la calidad. Como lo describe Negrín y Medina (2002) “Un enfoque basado en procesos generalmente se aplica a la preparación, diseño, entrega y mejora de operaciones que conducen a beneficios y satisfacción del cliente” (p.3)

En este contexto y en el ambiente de la valoración de la sostenibilidad y la política verde, la operación verde incluye incluso la optimización de los procesos operativos que también disminuyen la huella ambiental. Para el contrario, las energías renovables, los círculos económicos, la reducción de plástico y la colección de productos alimentarios son igualmente sostenibles y hasta responsables, pero están más asociadas con la operación. A decir de Van Schaardenburg (2024) “la tecnología ofrece muchas opciones para optimizar la operación diaria del hotel, hacer los hoteles más eficientes y manejables, y permitir que los hoteles usen menos recursos y disminuyan los costos operacionales (p.2).

Dado lo anterior, en el contexto de la presente investigación, se puede reivindicar que, si bien la implementación de un sistema de gestión de hotel en línea mejoró el control sobre los

procesos operativos como el registro, la asignación de habitaciones y la reserva, también mejoró los sistemas y facilitó el acceso a la propiedad.

Como lo corroboran Fondevila et al. (2024): “Por tanto, la digitalización del hotel también puede mejorar la eficiencia y productividad de las operaciones, posiblemente conduciendo premios para una gestión más eficiente y eficaz de los distintos tipos de recursos” (p.15)

El hotel alimentará esta entrega excepcional de servicios, como las prácticas sostenibles y efectuales, lo que se traducirá en exceder las expectativas, lo que asegura la satisfacción del cliente y la general mención, así como las tendencias de vanguardia. A medida que se considera, la optimización de los procedimientos de funcionamiento interno es un problema que es decisivo. Por lo tanto, Índice de eficiencia organizacional, costo reducido, satisfacción del consumidor y sostenibilidad, es la industria de la hospitalidad. Adoptar tales estrategias permitirá al Hotel Talari Mountain Lodge estar más preparado para identificar los riesgos del mercado y garantizar el flujo a largo plazo. Además, la optimización de los procesos operativos internos del Hotel Talari Mountain Lodge no solo mejorará la eficiencia organizativa, sino que también impactará positivamente su posición en el mercado turístico de Pérez Zeledón.

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes Históricos

Durante el siglo pasado, el desarrollo de la industria hotelera ha estado progresando en todos los países del mundo. El aumento de la movilidad turística y la aparición de la infraestructura hotelera lo explican. Al mismo tiempo, el deseo del viajero moderno de acercarse a nuevas impresiones y los hoteles, ya son mucho más que una posada del pasado. Un hotel también es una institución de varios niveles que implica un conjunto completo de servicios que va desde vivienda hasta de alimentos y entretenimiento. Por lo tanto, en el negocio hotelero, ha habido y sigue habiendo una necesidad continua de garantizar un alto nivel de servicio y satisfacción del cliente, y los hoteles han venido con planes para mejorar estos cada vez mejor.

La internacionalización de la competencia del mercado de hoteles se está intensificando, y las fuerzas de globalización en los servicios de hotel en 1980 y 1990 de XX empeoraron aún más la lucha por los hoteles en sí. En consecuencia, surgió una serie de actividades nuevas en la esfera de la administración y gestión de la calidad de los servicios de hotel. Así, la Facultad de Ciencias

de la Comunicación, el Turismo y la Psicología de la Universidad peruana de San Martín de Porres, es la institución relevante al problema de servicios del hotel de la calidad. (Bello, 2021).

Así pues, en la década de 1980, se hizo una de las claves del servicio hotelero: garantizar la rentabilidad del negocio y del cliente. A la década de 1980 se suman, dentro del ámbito de la industria, la capacitación, programe y certificados de todos los tipos monetarios para servicios en el hotel.

En el siglo XXI, con la digitalización y las nuevas tecnologías, cambió la calidad de la gestión de servicios en hoteles. Ahora, el manejo de hoteles con sistema de programación, servicio al cliente basado en datos reales, uso de robótica de servicios hoteleros, todos los hoteles deben estar pendiente de las innovaciones. Después del virus Covid-19 lo mismo pasó con los protocolos de seguridad biológica, los hoteles también tuvieron que optimizar los servicios para los huéspedes, innovar en muchos aspectos. (Gómez, Torres, 2021)

La importancia de la calidad en la gestión de hoteles se demuestra en investigaciones recientes, cuyos ejemplos se mencionaron previamente en el trabajo. Por ejemplo, en el contexto latinoamericano radica en un caso del plan de mejora para el hotelero Colonial Mirador en Trujillo, Perú, que contempla la elevación de la calidad de la prestación del servicio del housekeeping. La formación, automatización y la utilización de los recursos óptimos son solo medios para garantizar una estadía satisfactoria y, por ende, un nivel de competitividad dentro del mercado (Bello, 2021).

La historia de esta necesidad y la mejora continua han sido trascendentales en la historia del servicio a clientes en el sector hotelero. La adopción y replicación de normas internacionales, incorporación de tecnología y especialización del personal y en la calidad, han fortalecido el sector. Sumado a ello, la evidencia en que la calidad ofrecida y mejorada es uno, sino un vital atractivo entre el vasto y actual mercado global (Bravo, 2023).

1.4.2. Antecedentes Internacionales

Lizbeth Karoline Sánchez Navarro elaboró un estudio en 2018, denominado “Aplicación y mejora del manual de procedimientos en el área de recepción y restaurante, en el Hotel San Agustín Exclusive, para optimizar la gestión de procesos”. Este trabajo fue presentado bajo la tutela de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres del Perú, y busca analizar el modelo de gestión de procesos en el rubro hotelero y su influencia en la calidad de atención. Con este propósito, la autora analizó los procesos

administrativos del área de recepción y restaurante de un hotel limense de cuatro estrellas, para optimizar su funcionalidad y estandarizar su modelo de gestión. Para ello, la investigación empleó un modelo cuantitativo, descriptivo de la falta de implementación de un manual de procedimientos como elemento estructural que impacta su eficiencia. Entre los hallazgos más relevantes, se demostró que la variabilidad de procesos provoca una reducción de la calidad de experiencia al cliente y la coordinación interna del personal. En este sentido, se propuso la implementación de un manual con el fin de optimizar la gestión del hotel y asegurar homogeneidad procedimental. De acuerdo con Sánchez Navarro, “optimizar procesos mediante manuales estructurados permite aumentar la eficiencia en la gestión y, por ende, la felicidad de los huéspedes y la rentabilidad del establecimiento”.

Con el artículo “Mejora continua de los procesos operativos” que en 2019 fue desarrollado por Amine Bertal como trabajo final de máster de la Escola Técnica Superior d’Enginyeria Industrial de Barcelona. En el mismo, se presentan el estudio y la metodología de mejora continua de procesos de producción de empresas dedicadas a la mejora de procesos mediante la transformación digital y la integración de varios métodos y mecanismos innovadores para mejorar la eficacia operativa. Según Bertal, en general, “proyecto surgidos ante la necesidad de abordar el problema de la optimización de los procesos empresariales”; la idea es usar enfoques de mejora continua como Lean Manufacturing y Kaizen para probar cómo la aplicación regular de estos métodos mejora la eficacia del tiempo de producción y la felicidad de los trabajadores.

En 2021, Diana Marcela Quintanilla Laserna dio a conocer “Optimización de procesos operativos a través de la automatización robótica de procesos (RPA)” en la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. El trabajo presentado fue parte de la titulación de Especialista en Alta Gerencia y tuvo como objetivo aplicar tecnologías RPA para optimizar un proceso de operación en la acción de aseguramiento. La autora explica cómo la automatización de operatorias a través de RPA disminuye los tiempos de proceso y reduce los márgenes de error en la administración de datos. Siguiendo una metodología basada en el Design Thinking, se aplicaron soluciones tecnológicas que bajaron los tiempos de proceso de 20 minutos a 5 minutos, eliminando errores y mejorando la experiencia de cliente. Quintanilla Laserna asegura que “la automatización robótica de procesos es una herramienta fundamental de uso en el contexto actual donde la industrialización 4.0 toma lugar en todas las organizaciones”.

“Digitalization strategies for enhancement in hotel management” es el título de un estudio publicado en 2022 que fue realizado en la Universidad de Barcelona, bajo la dirección de Joan Ignasi Moline. En el documento se explica que el objetivo de la investigación era analizar el beneficio de la digitalización para la eficiencia operativa en la industria hotelera y cómo las nuevas tecnologías de implementación optimizan la operatividad. Durante el enfoque cualitativo enfocado en los estudios de casos de los hoteles europeos cadena, se demostró que la digitalización de los procesos administrativos y operativos aumenta la eficiencia del personal y la rentabilidad operativa de los hoteles. El estudio subrayaba que la automatización de la reserva, el check-in y el check-out digitales, y la inteligencia artificial aplicada en la personalización de los servicios son los factores clave para el éxito. De acuerdo con lo que dijo Moline, la nueva tecnología no disminuye solo la eficiencia, pero nivela en la competitividad de la empresa (p.35).

En 2023, la publicación *Innova* en la gestión hotelera a través de la inteligencia artificial y el big data fue editada por la Universidad Politécnica de Madrid. El estudio investigó cómo la inteligencia artificial y el análisis de big data impactaron la administración hotelera, en particular, utilizando una cámara predictiva para tendencias de consumo y optimizando la experiencia del cliente. Varios datos exploraron cómo la integración de big data permite a los hoteles anticiparse a las necesidades del consumidor, almacenar decisiones estratégicas y personalizar la oferta de servicios.

El modelo predictivo es un ejemplo de identificación de comportamiento iterativo. En este trabajo, permitió al hotel identificar patrones de comportamiento de los huéspedes y, como resultado, optimizar la viabilidad de los recursos y mejorar la eficiencia de la administración operativa. En resumen argumentativo, la combinación de big data y la implementación de algoritmos y aprendizaje mecánico no solo influirán positivamente en Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) de los hoteles, sino que también influirá en una sonrisa más grande y una sonrisa más importante. “La inteligencia artificial será una herramienta para la transformación de la industria que permite una gestión eficiente y orientada a la experiencia del usuario”

1.4.3. Antecedentes Nacionales

Universidad Nacional de Costa Rica realizó un estudio de este tipo en 2019. El estudio en cuestión se llama “Análisis de la gestión documental digital y su impacto en los procesos de

administración de oficinas de las MIPYMES comercializadoras de vidrios en el cantón de Pérez Zeledón, 2021-202. Esta investigación por Amador Rivas, Amador Valverde, Badilla Godínez, Barboza Picado y Rodríguez Delgado, busca analizar la gestión documental digital del ámbito administrativo de las empresas comercializadoras de vidrios en Pérez Zeledón. Este estudio se encontró después de que la falta de digitalización de documentos y la falta de implementación de cualquier esquema de organización de la información, generaron problemas administrativos significativos para estas empresas, lo que aumenta los costos operativos y disminuye la eficiencia.

Se concluyeron entrevistas cuantitativas y cualitativas a gerentes de empresas comerciales en la región, concluyeron que la implementación de un esquema de high-tech de administración de la información, mejoraría la productividad y la décima administrativa empresarial. Como conclusión, el estudio mencionó que muchos pequeños negocios no tienen el conocimiento suficiente para implementar estas tecnologías en su organización y sugiere diseñar programas de certificación en gestión documental.

Un estudio “Gestión productiva de la actividad ganadera y agrícola del sector Pital de San Carlos” fue realizado en 2020 por Alfaro, Hidalgo, Porras y Villalobos. Realizado en la Universidad Nacional de Costa Rica, esta investigación se centró en la producción agrícola y ganadera y su lugar en la economía local, y la importancia de la gestión productiva para la sostenibilidad de los dos sectores mencionados. Dado que, como los autores lo destacaron, “los productores de la región de Pital de San Carlos presentan dificultades en la forma de la falta de acceso al avance tecnológico, fondos adecuados y retraso en la capacitación técnica”.

Mediante el uso de entrevistas con los productores locales y la analítica de diversas informaciones del sector, se dijo que la gestión productiva optimizada a través de modelos sostenibles puede llevar a una mayor rentabilidad y menor sistema medioambiental. Después de terminar con la revisión del sector, los autores sugirieron que el desarrollo de alianzas estratégicas entre los productores y los centros académicos y el acceso a los incentivos del gobierno, son claves para desarrollar la productividad de los sectores agrícolas y ganaderos de San Carlos.

En 2021, Jorge Leonardo Elizondo Portuguez presentó su investigación “La gestión institucional para el desarrollo de las ideas productivas: Estudio de caso del sector agrícola del cantón de Pérez Zeledón en el período 2018-2020” a la Universidad Nacional de Costa Rica. En particular, Elizondo abordó la cuestión del papel de las instituciones gubernamentales para

desarrollar la producción en el sector agrícola del cantón de Pérez Zeledón. En resumen, el estudio explicó que “A pesar de la existencia de programas de apoyo al sector, las ideas productivas fracasan debido a la falta de coordinación interinstitucional y a la burocracia”. Con base en las entrevistas realizadas con agricultores y funcionarios públicos, el autor descubrió que “debido a la descentralización de los procesos administrativos y la simplificación de trámites podría fomentar la creación de ideas productivas”. Al final, Elizondo concluyó que “... la colaboración efectiva y la estrategia colaborativa son esenciales para el crecimiento del sector “.

El artículo “Rediseño del proceso de inducción en el Hotel Nayara Resorts Costa Rica, de setiembre a noviembre 2023” publicado por Alfaro Durán, Barrios Araya y Martínez Benítez en 2022, en la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica fue el estudio elegido. Este estudio tuvo por objetivo evaluar tres cuestiones sobre el proceso de contratación en el sector hotelero, especialmente para el Hotel Nayara Resorts.

Se “reafirmó el uso de programas de inducción que no cumplan con las expectativas del personal, terminan por fomentar ratios altas de rotación y desadaptación de los colaboradores. La encuesta y las entrevistas a trabajadores y líderes del hotel confirmaron que un proceso de inducción customizado y estructurado fomenta la retención de talento, genera mayor arraigo corporativo y mejora la experiencia del colaborador en la organización” también sugirió el uso de herramientas digitales para el proceso de inducción.

La Universidad Nacional de Costa Rica publicó el estudio en el año 2023, “Estrategias de gestión administrativa para la mejora de la eficiencia operativa, en empresas del sector servicios”. Este trabajo preparado por los expertos en el marco del Programa de Posgrados en Administración, fue dedicado a la efectividad de las estrategias de gestión en muchas empresas del sector servicios y su influencia en la productividad y en la satisfacción del ámbito de trabajo.

Los resultados del estudio revelaron que muchas de esas empresas muestran las deficiencias en la eficiencia operativa y la reducción de la calidad del servicio. Según los autores del estudio, los casos analizados y las encuestas entre los gerentes del sector permite concluir que la digitalización de los procesos, la planificación estratégica y la capacitación continua del personal, serán los factores clave por mejorar la situación. Adicionalmente, se destacó la necesidad de implantar los modelos de gestión basados en los datos y la utilización de las tecnologías emergentes.

1.5. Proyecciones

El propósito del estudio actual es proporcionar un análisis completo de la optimización de los procesos operativos internos en el Hotel Talari Mountain Lodge, en el distrito central de Pérez Zeledón y describir cómo los últimos pueden mejorar la eficacia organizativa. Por lo tanto, hay áreas operacionales clave, como la recepción, el servicio al cliente o la administración de reservas, la manutención y la administración de recursos, mencionados anteriormente, que pueden ser analizadas de manera desglosada para presentar ejemplos de cómo la experiencia del huésped y la fluidez de la operación mejoraría.

Las observaciones específicas sobre la automatización de tareas repetitivas, la digitalización de procesos administrativos, la búsqueda de herramientas y tecnologías que pueden ayudar a organizar mejor las operaciones diarias, se harán en el documento final. Por otro lado, no habrá investigación sobre soluciones de construcción, creación de plataformas digitales personalizadas o la compra de software especializado en este caso, ya que el enfoque es utilizar soluciones ya existentes en el mercado que pueden brindar, adaptar a la infraestructura del hotel.

La investigación permitirá generar conocimientos relevantes sobre las posibles mejoras en la gestión del talento humano que podrían implementarse en el hotel. En su mayoría, el presente trabajo empleará la formación mediante la cual el personal debería recibir capacitación, sobre la optimización en la programación laboral que se puede lograr y respecto a la estandarización de protocolos de atención que se puede lograr. Sin embargo, no obtendrá suficiente información en relación con la remuneración o beneficios laborales, pero se espera que no haya necesidad específica de nuestro alcance considerar a estos.

Asimismo, se analizarán las estrategias de optimización en la administración de insumos y recursos, priorizando prácticas sostenibles, reducciones de desperdicio y mejoras en el control de inventario. No obstante, no se considerará la viabilidad financiera de realizar grandes inversiones en infraestructura o remodelaciones del hotel.

Al contrario, los investigadores se centrarán en los cambios operativos que la empresa en estudio pueda implementar con recursos ya disponibles. Los resultados de este estudio serán un punto de referencia para futuras investigaciones sobre la modernización del sector hotelero en Costa Rica. También, se constituirá un marco teórico sólido para los estudios de la eficiencia organizativa y la transformación digital en el sector en el futuro.

Los resultados obtenidos permitirán formular estrategias de capacitación y desarrollo profesional del personal del hotel. De este modo, se podrán estandarizar los procedimientos y mejorar la calidad del servicio. No obstante, no se otorgará la certificación oficial del personal, ni se presentarán nuevos programas académicos especializados para el sector hotelero.

Desde una perspectiva empresarial, la investigación proporcionará herramientas y metodologías que darán la posibilidad a la gerencia del Hotel Talari Mountain Lodge, de implementar medidas de mejora de operaciones bien basadas en los datos, con el sustento del tiempo y los recursos administrativos.

En última instancia, la investigación debería dejar claro a los empleados y a la gerencia en términos de la necesidad de operar los procesos operativos de manera más eficiente y fomentar una cultura organizacional mantenida por el concepto de mejora permanente. Por supuesto, estos no tienen nada que ver con las medidas de mercadeo y las estrategias de puesta al mercado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos que sustentan el análisis y la propuesta de optimización de los procesos operativos internos en el hotel Talari Mountain Lodge. Se abordan los principales conceptos sobre eficiencia organizativa, gestión hotelera, ecoturismo y mejora continua. Además, se examinan antecedentes históricos, enfoques conceptuales y estrategias aplicadas para contextualizar el estudio en el ámbito del turismo sostenible en zonas rurales. Este marco teórico proporciona la base para interpretar los hallazgos y orientar las recomendaciones operativas.

2.1. Marco Histórico

Este apartado describe los antecedentes que explican la evolución de los procesos operativos en la industria hotelera, su impacto en el desarrollo del turismo sostenible y su conexión con la calidad del servicio. El análisis permite comprender cómo los fundamentos organizativos han respondido a las exigencias del ecoturismo y de la satisfacción del cliente, especialmente en entornos rurales como el del hotel Talari Mountain Lodge.

2.1.1. *Concepto y características de los procesos operativos*

Los procesos operativos en el ámbito hotelero son el conjunto de actividades estructuradas y recurrentes que permiten la prestación eficiente de los servicios que demanda el cliente, desde su ingreso hasta su egreso del establecimiento. Estos procesos constituyen el núcleo funcional de la operación hotelera, ya que articulan recursos humanos, materiales, técnicos y de tiempo para garantizar la calidad en la experiencia del huésped. La correcta ejecución de estos procesos permite no solo la optimización de recursos, sino también la fidelización del cliente, lo cual incide directamente en la competitividad del establecimiento.

Según Auquilla y Capelo (2015), “los procesos operativos son fundamentales para ofrecer un servicio diferenciado que contribuya a la fidelización del cliente, a partir de una asistencia personalizada en un ambiente confortable y humanizado” (p. I). Esta definición resalta que los procesos no solo tienen un componente técnico, sino también humano, enfocado en la experiencia del usuario y en la satisfacción de sus expectativas desde una lógica integral de servicio.

Dentro de sus características, los procesos operativos se distinguen por su carácter repetitivo, medible, susceptible de estandarización y mejora continua. Esto permite su evaluación mediante indicadores de desempeño como tiempos de respuesta, niveles de satisfacción del cliente,

eficiencia en el uso de recursos y cumplimiento de estándares de calidad. Además, se pueden clasificar como procesos estratégicos, misionales o de apoyo, según su impacto en la cadena de valor hotelera. En el caso del Talari Mountain Lodge, por ejemplo, estos procesos incluyen la gestión de reservas, recepción, limpieza, alimentación, atención al cliente y mantenimiento, todos interrelacionados bajo un enfoque de servicio integral.

Tal como lo plantean Auquilla y Capelo (2015), “la evolución que ha tenido el sector hospitalario, al igual que el hotelero, implica un creciente interés por el cliente, transformando estas organizaciones en empresas de servicios donde la gestión se enfoca en procesos adecuados con el fin de reducir quejas y aumentar beneficios” (p. I). Esta analogía evidencia que tanto en contextos hospitalarios como hoteleros, la eficiencia operativa depende de una clara definición y documentación de procesos, lo cual asegura su estandarización y control.

Además, una característica esencial de los procesos operativos es su relación directa con la calidad del servicio percibido. En ese sentido, la secuencia de actividades debe estar diseñada de forma tal que no solo cumpla con los estándares técnicos, sino que también anticipe las necesidades del cliente. De ahí la importancia de los manuales de procedimientos, mapas de procesos y protocolos operativos como herramientas clave para garantizar la excelencia en la gestión diaria del hotel.

Los procesos operativos representan el esqueleto funcional de cualquier organización hotelera. Su correcta definición, documentación y evaluación permiten alcanzar altos niveles de eficiencia y calidad, elementos indispensables para satisfacer las demandas del mercado turístico actual. En el marco de la presente investigación, comprender sus características y funcionamiento resulta indispensable para plantear estrategias de optimización adaptadas al contexto del Talari Mountain Lodge.

2.1.2. Tipología de procesos operativos en hoteles

Los procesos operativos en la hotelería constituyen el núcleo funcional del servicio de alojamiento, ya que aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad, la satisfacción del huésped y la continuidad del negocio. Estos procesos pueden clasificarse en función de su naturaleza, frecuencia y área de aplicación, lo que permite establecer tipologías que orienten su gestión eficiente. Dentro del contexto hotelero, dicha clasificación resulta fundamental para

delimitar responsabilidades, secuenciar actividades y optimizar recursos tanto humanos como materiales.

Según el Ministerio de Educación de Argentina, el organizador de operaciones hoteleras debe ser capaz de “supervisar y gestionar las áreas operativas de un establecimiento que ofrece hospedaje y servicios complementarios... observando principios de conducción de eficacia y eficiencia” (INET, 2011, p. 2). Esta afirmación implica que, para una gestión adecuada, es indispensable comprender la variedad de procesos implicados y sus interacciones.

Dentro de la hotelería, los procesos operativos suelen dividirse en tres grandes categorías: procesos principales, procesos de apoyo y procesos estratégicos. Los procesos principales incluyen todas las actividades que tienen contacto directo con el cliente, como las reservas, recepción, check-in, check-out, limpieza de habitaciones, atención al cliente, conserjería y servicios de alimentos y bebidas. Los procesos de apoyo respaldan los procesos principales y comprenden áreas como mantenimiento, lavandería, compras y gestión de recursos humanos. Finalmente, los procesos estratégicos se relacionan con la toma de decisiones de alto nivel, como el diseño de políticas de calidad, gestión financiera, análisis de mercado y planificación comercial.

El documento del INET también resalta la necesidad de “verificar la interacción entre los departamentos, considerando los requerimientos de los huéspedes o clientes, la rentabilidad esperada y los estándares de calidad preestablecidos” (INET, 2011, p. 3), lo que evidencia que el éxito operativo en los hoteles depende no solo de la eficiencia interna de cada departamento, sino de su articulación sistémica.

En el caso de hoteles rurales o de ecoturismo como el Talari Mountain Lodge, estas tipologías deben adaptarse al contexto específico: por ejemplo, las operaciones de recepción pueden estar integradas con funciones de guía turística, o los servicios de limpieza y mantenimiento pueden ejecutarse con criterios de sostenibilidad ambiental. Esto refuerza la importancia de clasificar los procesos operativos no solo desde lo funcional, sino también desde el enfoque territorial y organizacional.

Por tanto, comprender la tipología de los procesos operativos permite establecer mapas de procesos, identificar cuellos de botella y diseñar planes de mejora continua. Esta categorización se convierte en una herramienta clave para la optimización de la gestión hotelera y para la articulación

entre calidad, eficiencia y experiencia del cliente, aspectos que se desarrollarán en los apartados siguientes.

2.1.3. Procesos operativos en el contexto del ecoturismo

En el marco del turismo responsable, los procesos operativos en entornos ecoturísticos deben adaptarse a los principios de sostenibilidad ambiental, compromiso social y calidad del servicio. Estos procesos no solo deben contemplar el diseño y ejecución de actividades turísticas, sino también la planificación estratégica de cada elemento operativo que garantice la conservación del entorno y la experiencia significativa para el visitante. En los hoteles que operan en zonas rurales o ecológicamente sensibles, como el Talari Mountain Lodge, es indispensable que las operaciones diarias respeten la integridad de los ecosistemas, al tiempo que ofrecen un servicio organizado y profesional.

Según Faura (2016), "el servicio de ecoturismo especializado debe componerse de procesos operativos diseñados desde la solicitud de información hasta la evaluación de resultados, integrando acciones como la reserva, el guiado interpretativo y la retroalimentación para la mejora continua" (p. 90). Esta visión permite reconocer que cada etapa del proceso operativo debe estar conectada con un propósito claro de conservación y valor agregado para el cliente, desde la logística hasta la gestión de la experiencia turística en campo.

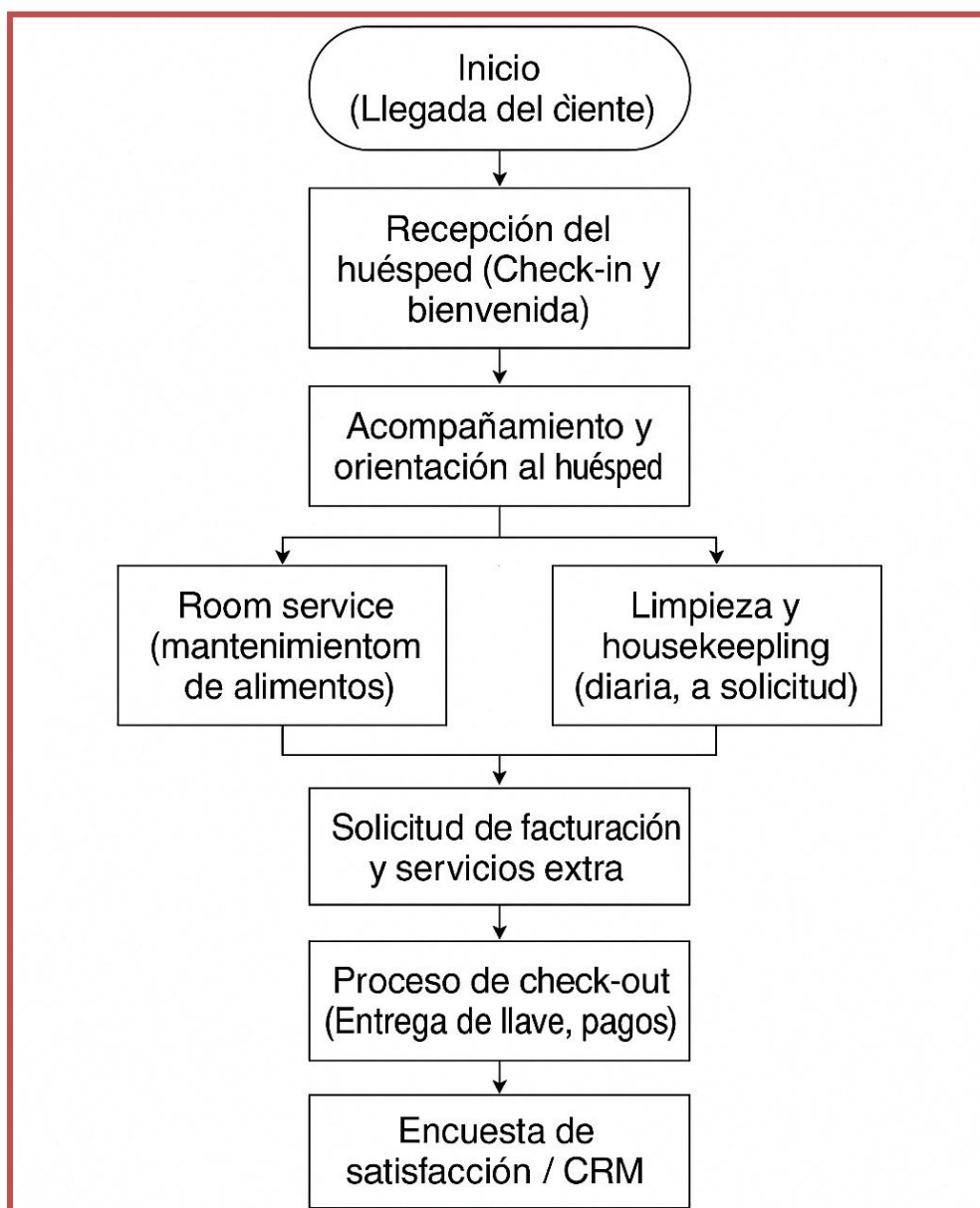
Dado que el ecoturismo promueve una forma de viaje que minimiza los impactos ambientales y maximiza los beneficios para las comunidades locales, es necesario que los hoteles adopten prácticas operativas que estén alineadas con esta filosofía. Por ejemplo, en el estudio de Faura (2016), se detalla un modelo de servicio para turistas interesados en la observación de orquídeas en su hábitat natural, el cual se apoya en procesos como la selección de rutas con bajo impacto, el uso de guías especializados y la planificación del transporte y la alimentación con criterios de sostenibilidad.

Estos hallazgos son clave para comprender que los procesos operativos en entornos de ecoturismo no deben limitarse a replicar modelos convencionales del sector hotelero urbano, sino que deben rediseñarse desde la lógica de la conservación y la experiencia inmersiva. En hoteles como el Talari Mountain Lodge, que operan en contacto con la naturaleza, estos procesos cobran aún más relevancia al constituir la base para la articulación entre los objetivos comerciales, el compromiso con el medio ambiente y la satisfacción del cliente.

La relación entre la eficiencia operativa y el respeto por el entorno natural se vuelve entonces un criterio fundamental para evaluar la calidad del servicio en el contexto ecoturístico y debe reflejarse en cada una de las acciones que componen el flujo de operaciones internas del establecimiento.

Figura 1.

Tipología de procesos operativos en hoteles



Nota. Creación Propia, datos Hotel Talari Mountain Lodge

La Figura 1 presenta un mapeo detallado del proceso operativo que se sigue en un hotel tipo Lodge o Albergue, desde la llegada del cliente hasta la aplicación de una encuesta de satisfacción. Este diagrama permite visualizar de forma secuencial y estructurada las distintas fases del servicio al huésped, resaltando los puntos de contacto clave entre el cliente y el personal del establecimiento.

El proceso inicia con la llegada del cliente y su recepción, etapa que incluye el registro (check-in) y la bienvenida formal. Posteriormente, se brinda acompañamiento y orientación, lo cual refleja un enfoque personalizado en la experiencia del visitante, especialmente relevante en este tipo de hospedajes que promueven cercanía y atención directa.

Luego, el proceso se bifurca en dos actividades simultáneas que constituyen los servicios durante la estadía: por un lado, el room service enfocado en la entrega y mantenimiento de alimentos; por otro, las labores de housekeeping, que pueden realizarse de forma diaria o según solicitud del huésped. Esta fase operativa implica una coordinación entre departamentos y una adecuada gestión del tiempo y recursos.

Después, el huésped puede realizar solicitudes adicionales, como facturación de consumos o contratación de servicios extra, lo que requiere una plataforma eficiente de atención al cliente y seguimiento de requerimientos. El check-out, que incluye la entrega de llaves y pagos pendientes, representa la culminación del servicio. Finalmente, se aplica una encuesta de satisfacción, que puede integrarse a un sistema de CRM (Customer Relationship Management), con el fin de recolectar información útil para la mejora continua de los procesos y la fidelización del cliente.

Este mapeo permite identificar áreas críticas para la eficiencia operativa, como la coordinación interdepartamental, la gestión del tiempo de respuesta en servicios a la habitación, y la capacidad del sistema para procesar solicitudes adicionales. Además, la inclusión de herramientas de retroalimentación al final del proceso demuestra un enfoque orientado a la calidad y mejora del servicio.

2.1.4. Relación histórica entre procesos operativos y calidad del servicio

La relación entre los procesos operativos y la calidad del servicio en el sector hotelero ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, pasando de una visión exclusivamente técnica y de control, a una perspectiva más integral e interrelacionada con la experiencia del cliente. Inicialmente, los procesos operativos eran entendidos como procedimientos repetitivos y

funcionales, centrados en la ejecución eficiente de tareas dentro de una estructura organizativa rígida. Sin embargo, esta concepción fue ampliándose conforme la gestión de calidad comenzó a ocupar un papel central en la hotelería moderna.

De acuerdo con Ferrer (2004), la noción de control operativo se asociaba históricamente a un enfoque mecanicista, donde se priorizaba la evaluación del rendimiento en términos de productividad, tiempos y costos. Esta visión fue ampliamente difundida por Gallego (1987, como se citó en Ferrer, 2004, p. 491), quien definía el control de gestión como un instrumento destinado a comparar objetivos previamente definidos con los resultados alcanzados, sin incorporar criterios relacionados con la calidad percibida por los usuarios. Este enfoque resultaba eficaz para tareas repetitivas, pero insuficiente para contextos de servicios donde las percepciones del cliente son determinantes.

Posteriormente, esta concepción fue enriquecida por autores como Amat Salas (1992, como se citó en Ferrer (2004), quien introdujo el enfoque estratégico del control de gestión, argumentando que debía orientarse no solo al seguimiento de indicadores cuantitativos, sino también a la mejora continua, la retroalimentación de los colaboradores y la evaluación integral de la experiencia del usuario. Este giro conceptual supuso una transformación profunda en la manera de comprender los procesos operativos en sectores como la hotelería, donde la calidad del servicio depende de factores tangibles e intangibles que se construyen en la interacción entre huésped y personal (p. 492)

Según Ferrer (2004), esta transformación implicó una ruptura con la lógica tradicional de “control desde arriba”, para dar paso a modelos participativos, donde la mejora de procesos se convierte en una responsabilidad compartida por todos los niveles jerárquicos. La calidad del servicio comenzó a entenderse no solo como resultado final, sino como producto de la coherencia y eficacia de cada uno de los subprocesos operativos: desde la recepción hasta la limpieza, pasando por la atención al cliente, la alimentación y el mantenimiento de las instalaciones.

En el caso específico de los hoteles rurales o de ecoturismo, como Talari Mountain Lodge en Pérez Zeledón, esta interrelación cobra aún mayor relevancia. La calidad del servicio no puede desligarse de la experiencia natural, la calidez humana y la autenticidad del entorno. Por tanto, la gestión operativa debe ir acompañada de una sensibilidad especial hacia los detalles que impactan

la percepción del visitante, integrando buenas prácticas de sostenibilidad, hospitalidad personalizada y procesos eficientes, pero flexibles.

En síntesis, la relación entre los procesos operativos y la calidad del servicio ha transitado desde una visión de control técnico hacia un enfoque sistémico y participativo. Esta evolución ha permitido que los procesos de servicio en hotelería no solo sean eficientes, sino también generadores de valor, diferenciación y fidelización de los huéspedes, lo cual resulta esencial para mejorar la competitividad organizativa y proyectar una imagen sólida y coherente del establecimiento turístico.

2.1.5. Influencia histórica de los procesos en la satisfacción del huésped

A lo largo del tiempo, la industria hotelera ha evolucionado de un enfoque operativo centrado únicamente en la eficiencia funcional hacia un modelo más complejo e integral, donde los procesos se alinean directamente con la experiencia del cliente. En esta evolución histórica, los procesos operativos han dejado de ser meros mecanismos internos para convertirse en elementos determinantes de la percepción y la satisfacción del huésped. Esta transformación ha sido impulsada por una creciente conciencia sobre la importancia del talento humano como mediador entre las operaciones internas y las expectativas del cliente.

Según Chambilla Cabrera (2022), “la principal función del personal hotelero es satisfacer las necesidades del huésped para garantizar su lealtad”, destacando así el vínculo entre la correcta ejecución de los procesos internos y el resultado tangible de la experiencia del cliente (p. 7). En este marco, la gestión eficiente del talento humano se convierte en una herramienta clave para optimizar los procesos, asegurar el cumplimiento de estándares de servicio y fomentar una cultura organizacional enfocada en la calidad.

El autor también argumenta que la implementación de estrategias de retención, capacitación y motivación incide positivamente en la actitud del colaborador, lo cual repercute de forma directa en la experiencia del cliente. De hecho, uno de los hallazgos más importantes de la investigación es que “tener al cliente interno satisfecho genera mayor productividad y se refleja en el incremento de la rentabilidad y sostenibilidad del servicio” (Chambilla Cabrera, 2022, p. 16). Este principio, que vincula la motivación del personal con la satisfacción del huésped, ha sido ampliamente validado por estudios contemporáneos en el ámbito de la hotelería.

Este desarrollo histórico refleja una evolución estratégica: de procesos operativos centrados en la estandarización, se ha pasado a procesos diseñados para generar experiencias memorables. Como consecuencia, la satisfacción del huésped ya no es solo un indicador externo, sino una consecuencia directa del diseño interno de los procesos organizacionales y del compromiso de los equipos humanos. A partir de este enfoque, se comprende que el fortalecimiento de los procesos internos es condición necesaria para alcanzar altos niveles de fidelización y competitividad en el sector.

2.2. Marco Conceptual

Aquí se definen los principales conceptos y dimensiones que permiten analizar la eficiencia organizativa en hoteles rurales. Se abordan temas como el rol del talento humano, los factores que limitan el rendimiento operativo y los indicadores que permiten medir dicha eficiencia, siempre desde una perspectiva técnica y contextualizada al sector hotelero de montaña.

2.2.1. Definición y dimensiones de la eficiencia organizativa

La eficiencia organizativa en el contexto hotelero representa la capacidad de una organización para utilizar sus recursos de forma óptima con el fin de lograr los objetivos establecidos, garantizando al mismo tiempo la calidad del servicio ofrecido al cliente. Esta eficiencia no se limita únicamente a la reducción de costos o a la mejora de tiempos, sino que abarca la coordinación estructurada de todos los procesos y departamentos, generando sinergias que permitan una operación fluida, rentable y centrada en la experiencia del huésped.

Según Alonso Álvarez (2021) “La organización pretende conseguir que los objetivos de la empresa tengan significado para todos los miembros que la componen, persiguiendo un incremento de la eficiencia, como paso previo a la productividad” (p. 4).

Este planteamiento resalta que la eficiencia está directamente ligada al sentido y comprensión que el equipo tiene del propósito organizacional. Cuando los colaboradores entienden su rol dentro de la estructura hotelera, es más probable que alineen sus acciones con las metas estratégicas de la empresa.

El autor también enfatiza que una organización eficiente requiere una estructura funcionalmente dividida, con procesos definidos que contemplen desde la toma de decisiones hasta la ejecución operativa. En el sector hotelero, esto se concreta a través de la norma UNE

182001:2008, la cual establece los procesos clave del servicio en establecimientos hoteleros, que incluyen: la dirección estratégica, la recepción y acogida del cliente, los servicios de restauración, la limpieza y mantenimiento de las habitaciones, el área de eventos, y los servicios complementarios (p. 6).

Estos procesos, según Alonso Álvarez (2021), deben concebirse como parte de un sistema interdependiente, donde cada unidad aporta valor a la experiencia del huésped. La eficiencia organizativa, entonces, se expresa en la capacidad del hotel de articular sus actividades en función de la mejora continua, el cumplimiento de estándares de calidad y la sostenibilidad operativa.

El mismo autor menciona que la eficiencia también se manifiesta en la reducción de la incertidumbre organizacional, al clarificar roles, jerarquías y canales de comunicación. De este modo, se evita la duplicación de esfuerzos, se facilita la supervisión, y se fortalece el sentido de pertenencia del personal.

En suma, las dimensiones de la eficiencia organizativa en hotelería pueden agruparse en: (1) eficiencia funcional (claridad de procesos), (2) eficiencia técnica (uso adecuado de herramientas y tecnología), (3) eficiencia económica (uso racional de recursos), y (4) eficiencia humana (aprovechamiento del talento y compromiso del personal). Una gestión que abarque estas dimensiones está en mejores condiciones de ofrecer un servicio competitivo, adaptable y orientado a la satisfacción del cliente.

Este marco nos permite avanzar hacia el siguiente subtema, donde se analizarán los factores clave que determinan la eficiencia operativa en hoteles, especialmente en contextos rurales como el de Talari Mountain Lodge.

2.2.2. Factores clave que determinan la eficiencia operativa

La eficiencia operativa en las empresas hoteleras es el resultado de una interacción compleja entre múltiples elementos estructurales, humanos, tecnológicos y organizativos. Cada uno de estos factores contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos del establecimiento, especialmente en lo que respecta a la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En contextos altamente competitivos, como el sector hotelero, conocer y gestionar adecuadamente estos factores es esencial para garantizar un funcionamiento óptimo, sostenible y rentable.

Uno de los aspectos clave que permite alcanzar la eficiencia es una organización interna bien estructurada. Según Álvarez (2019), “la organización pretende conseguir que los objetivos de la empresa tengan significado para todos los miembros que la componen, persiguiendo un incremento de la eficiencia como paso previo a la productividad” (p. 4). Este enfoque destaca que la claridad en los objetivos y la articulación coherente de las funciones, áreas de autoridad y responsabilidad, son condiciones indispensables para lograr un desempeño eficiente.

El autor sostiene que la organización dentro del hotel debe establecerse a partir de dos dimensiones fundamentales: los roles organizacionales y la creación de estructuras. En el primer caso, se espera que las tareas estén claramente definidas y que cada colaborador conozca sus responsabilidades. En cuanto a la estructura, se requiere una división estratégica de las actividades en grupos funcionales supervisados por líderes responsables, lo cual permite una mejor coordinación vertical y horizontal en todo el establecimiento. Esto se convierte en una base sólida para que los recursos disponibles se aprovechen al máximo.

Otro factor determinante es la implementación de sistemas de calidad y control interno. La Norma UNE 182001 también citada en el documento establece un conjunto de procesos estandarizados en áreas como dirección, recepción, limpieza, restauración, mantenimiento, aprovisionamiento y eventos especiales. Estos procesos permiten establecer indicadores, auditorías internas y sistemas de mejora continua, que refuerzan la eficiencia al reducir errores, aumentar la coherencia del servicio y facilitar la toma de decisiones basadas en datos objetivos.

Además, la eficiencia operativa está estrechamente ligada a las relaciones interdepartamentales. La Recepción, por ejemplo, actúa como el eje informativo del hotel, ya que es desde ahí donde se canalizan las órdenes de servicio, los partes de avería, la previsión de ocupación y los registros de producción hacia los distintos departamentos como Pisos, Administración, Alimentos y Bebidas, o Servicios Técnicos (Álvarez, 2019, pp. 19-20). Una adecuada circulación de información garantiza no solo la eficiencia de las operaciones, sino también una experiencia fluida para el cliente, quien no percibe las divisiones internas, sino la unidad del servicio ofrecido.

Por último, el talento humano es un recurso determinante en la eficiencia organizativa. La correcta capacitación, la claridad de funciones y la motivación del personal influyen directamente en su rendimiento y en la calidad del servicio. Cada puesto de trabajo desde recepcionistas hasta

camareras de pisos, tiene una lista precisa de funciones y requisitos actitudinales que, cuando se cumplen adecuadamente, permiten que el establecimiento funcione como una maquinaria sincronizada y enfocada en la satisfacción del huésped.

En síntesis, la eficiencia operativa en la hotelería no es el resultado de un único factor, sino de la combinación de una estructura organizativa clara, procesos estandarizados de calidad, relaciones fluidas entre departamentos y un equipo humano comprometido y capacitado. Estos elementos, gestionados de forma estratégica, permiten que el hotel opere de manera efectiva y con estándares competitivos de excelencia.

2.2.3. Limitaciones y desafíos en hoteles rurales

La gestión operativa en hoteles rurales presenta una serie de limitaciones estructurales que afectan directamente su eficiencia y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. Estos establecimientos, al operar en contextos con restricciones geográficas, tecnológicas y de capital humano, se enfrentan a obstáculos significativos en términos de planificación, innovación y gestión de calidad. Estas limitaciones no son exclusivas de un territorio, sino que forman parte de una problemática común en este tipo de alojamiento, caracterizado por estructuras organizativas poco flexibles y una cultura laboral centrada en la rutina operativa.

Según Sánchez 2019), una de las principales barreras es la estructura jerárquica rígida, donde “la toma de decisiones está centralizada a nivel directivo” (p. 117). Esta centralización impide que el personal operativo participe activamente en la identificación de problemas y en la generación de propuestas de mejora, limitando el desarrollo de procesos organizacionales más colaborativos e innovadores. En estos entornos, las funciones suelen estar claramente delimitadas, y cualquier intento de cambio es visto como una amenaza al orden establecido, lo cual ralentiza la evolución de los procesos internos.

Otra de las dificultades centrales radica en el enfoque funcionalista y repetitivo de las tareas diarias. Como lo expone el autor, “las organizaciones del sector hotelero se rigen por funciones y procesos rutinarios, los cuales son controlados continuamente en búsqueda de la eficiencia” (Sánchez, 2019, p. 117). Aunque este modelo asegura un cierto nivel de control y cumplimiento de estándares, también limita la innovación y la capacidad de adaptación, especialmente en un sector donde las demandas del cliente cambian rápidamente y requieren respuestas creativas y diferenciadas.

Además, el estudio revela la escasa inversión en formación y desarrollo del talento humano. El enfoque en la operatividad inmediata lleva a relegar la capacitación del personal a un segundo plano, dejando sin atención necesidades relacionadas con el crecimiento profesional, la motivación y el bienestar integral de los colaboradores. El autor lo expresa de forma clara: “las organizaciones solo se interesan en aspectos relacionados con la prestación adecuada del servicio y dejan de lado la formación en el desarrollo de las necesidades personales, como la autorrealización y el crecimiento personal y laboral” (Sánchez, 2019, p. 118).

En cuanto al clima organizacional, si bien se destaca la existencia de confianza interpersonal entre los colaboradores, esta no se traduce necesariamente en un aprovechamiento estratégico de las relaciones laborales. Existen valores como la solidaridad, la camaradería y el respeto, pero sin mecanismos que canalicen estas cualidades hacia procesos formales de mejora continua o innovación. “Aunque las relaciones son positivas y existe un ambiente de cordialidad, no se visualiza una estrategia clara de fortalecimiento cultural que facilite el cambio organizacional” (Sánchez, 2019, p. 122).

La resistencia al cambio también se identifica como un factor clave que limita la capacidad de estos hoteles para optimizar sus procesos. El autor menciona que muchas de estas organizaciones han logrado una estabilidad operativa que, lejos de convertirse en una base para crecer, ha generado una zona de confort. Esta inercia bloquea la posibilidad de cuestionar los procesos actuales, de introducir herramientas tecnológicas o de adoptar modelos de gestión más modernos.

Los hoteles rurales enfrentan desafíos operativos que van más allá de su ubicación geográfica. Se trata de un conjunto de restricciones organizativas, culturales y estratégicas que comprometen su eficiencia y sostenibilidad. La superación de estas barreras exige repensar los modelos de liderazgo, promover la participación del talento humano, invertir en formación continua y, sobre todo, adoptar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora constante. Estas transformaciones son cruciales para que establecimientos como el Hotel Talari Mountain Lodge, puedan optimizar sus procesos internos y alcanzar mayores niveles de eficiencia organizativa durante el año 2025.

2.2.4. Indicadores de eficiencia en la hotelería

En el contexto hotelero, los indicadores de eficiencia operativa constituyen herramientas fundamentales para evaluar el desempeño de las distintas áreas del servicio, facilitando la toma de decisiones basadas en evidencia y orientadas a la mejora continua. Estos indicadores permiten valorar aspectos clave como la productividad del personal, el uso racional de los recursos, la eficacia en la atención al cliente y la estandarización de los procesos operativos. En hoteles rurales o pequeños establecimientos como Talari Mountain Lodge, donde los recursos suelen ser limitados, contar con métricas precisas es esencial para lograr un funcionamiento sostenible y competitivo.

De acuerdo con Leonart (2022), “los manuales de procedimientos son una herramienta que da mucho valor a una organización al ser correctamente implementada” (p. 4), ya que canalizan las actividades operativas mediante una estructura clara y detallada que permite replicar acciones con mayor consistencia. Esta estandarización posibilita el establecimiento de indicadores objetivos, como el tiempo promedio de atención en el check-in, el porcentaje de cumplimiento de tareas de housekeeping, o el nivel de satisfacción de los clientes mediante encuestas post-visita.

El autor señala que un procedimiento es “una serie de pasos bien definidos para conseguir un objetivo específico, o bien, un conjunto de acciones de la forma oficial o aceptada de realizar algo” (Leonart, 2022, p. 5). A partir de este planteamiento, se deduce que para que los indicadores funcionen como verdaderos instrumentos de gestión, deben construirse sobre procesos definidos, medibles y repetibles. Por ejemplo, si el procedimiento para preparar una habitación incluye seis pasos, es posible evaluar cuánto tiempo toma cada uno, cuántos errores se cometen en la ejecución y cuántas veces debe corregirse el trabajo antes de considerarse satisfactorio.

Asimismo, el manual revisado enfatiza que los procedimientos no solo organizan la actividad operativa, sino que también permiten identificar cuellos de botella, retrasos o incumplimientos sistemáticos que afectan la eficiencia global. Desde esta perspectiva, los indicadores más relevantes deben integrarse en un sistema de monitoreo continuo que contemple la recopilación de datos, el análisis de brechas, la formulación de acciones correctivas y la revisión periódica de resultados.

Otro aspecto crucial es la relación entre estos indicadores y la calidad del servicio. Un hotel que mide adecuadamente su eficiencia operativa puede anticiparse a los problemas antes de que impacten en la experiencia del huésped, lo que fortalece su reputación y le permite posicionarse

como una opción confiable en el mercado. Por ello, se recomienda que estos indicadores estén alineados con las expectativas del cliente, midan aspectos clave como la limpieza, la puntualidad, la cordialidad y la capacidad de respuesta, y sirvan como base para capacitar al personal y rediseñar procesos si es necesario.

En síntesis, los indicadores de eficiencia en la hotelería no son solo métricas cuantitativas, sino instrumentos estratégicos de mejora y sostenibilidad organizativa. Su construcción debe partir de procedimientos claros, su seguimiento debe ser constante y su análisis debe integrarse a la planificación operativa. En hoteles como Talari Mountain Lodge, esta práctica puede marcar la diferencia entre una operación reactiva y una gestión verdaderamente proactiva y competitiva.

2.2.5. Rol del talento humano en la eficiencia organizativa

En la industria hotelera, el talento humano constituye un eje fundamental para alcanzar la eficiencia organizativa, ya que el éxito operativo depende en gran medida de la calidad del servicio ofrecido y del nivel de desempeño de los colaboradores. Lejos de ser un recurso más, las personas que integran una organización hotelera representan su principal ventaja competitiva, especialmente en un entorno donde la experiencia del cliente es el núcleo de la propuesta de valor. En este contexto, la eficiencia no puede ser entendida únicamente como un resultado técnico o financiero, sino como la consecuencia de una gestión estratégica del capital humano.

Según Chambilla (2022), “el área de talento humano en las organizaciones hoteleras está orientada a tener un mejor rendimiento organizacional y, a su vez, lograr un personal calificado y capacitado, pues de ello depende el éxito organizacional” (p. 3). Esta afirmación resalta el vínculo directo entre eficiencia y gestión del personal, dado que la productividad, la calidad del servicio y la sostenibilidad del negocio hotelero están condicionadas por el nivel de compromiso, formación y estabilidad del equipo de trabajo.

Además, la autora enfatiza que una de las principales consecuencias de una mala gestión del talento humano es la rotación constante de personal, un fenómeno que afecta la eficiencia organizativa al generar costos adicionales de reclutamiento y capacitación, desmotivación en los equipos y pérdida de conocimiento tácito. Como explica Chambilla (2022), “la rotación laboral es un problema que afecta directamente al clima organizacional, disminuye la calidad del servicio, provoca retrasos operacionales y, por ende, impacta negativamente en la percepción del cliente”

(p. 5). Esto demuestra que la eficiencia no es solo un indicador de rentabilidad, sino una construcción sistémica que depende de factores humanos tanto como técnicos.

Por ello, las empresas hoteleras que aspiran a mejorar sus procesos operativos deben invertir de forma sostenida en capacitación, comunicación interna, desarrollo de habilidades blandas y liderazgo transformacional. Un entorno laboral saludable, donde el personal se siente valorado y tiene oportunidades de crecimiento, contribuye no solo al bienestar individual, sino también al logro de metas organizativas. En palabras de Chambilla (2022), “la gestión del talento humano representa una estrategia que busca establecer una relación más cercana con el personal, otorgando beneficios, incentivos y oportunidades que fortalezcan el compromiso institucional” (p. 6).

En consecuencia, una organización eficiente es aquella que reconoce que su personal no es simplemente un ejecutor de funciones, sino un agente clave en la mejora continua, la atención al cliente, la solución de problemas y la innovación operativa. Al empoderar al talento humano mediante formación continua, participación en la toma de decisiones y políticas de bienestar, se incrementa la capacidad del hotel para adaptarse a los cambios, reducir errores, mejorar tiempos de respuesta y elevar la calidad del servicio. Estos factores, en conjunto, constituyen el verdadero soporte de una eficiencia organizativa sostenible.

2.2.6. Impacto de la tecnología en la eficiencia operativa

La incorporación de tecnologías inteligentes en los procesos internos de los hoteles representa un elemento estratégico fundamental para alcanzar altos niveles de eficiencia organizativa. En el contexto de establecimientos ubicados en zonas rurales o ecológicas como el Talari Mountain Lodge, la tecnología no solo permite optimizar las operaciones diarias, sino que también responde a los retos asociados al entorno natural, la limitación de personal y los criterios de sostenibilidad que caracterizan este tipo de alojamiento.

Según Pulgarín (2022), la implementación de plataformas digitales combinadas con sensores físicos y sistemas de automatización permite una supervisión detallada, en tiempo real, de múltiples procesos operativos. Aunque el autor analiza estas tecnologías desde la perspectiva de la simulación educativa, los fundamentos técnicos descritos son extrapolables a sistemas de gestión hotelera. Por ejemplo “Las plataformas permiten establecer las condiciones físicas del entorno, simular condiciones reales y controlar variables a través de sensores conectados a microprocesadores programables como Arduino” (Pulgarín, 2022, p. 19).

Estas plataformas pueden utilizarse en hoteles rurales para controlar automáticamente el sistema de riego de jardines, regular la temperatura y ventilación de habitaciones, detectar fallas en sistemas eléctricos o gestionar el uso de energía con base en la ocupación. En todos estos casos, la automatización permite reducir el error humano, minimizar los tiempos de respuesta ante eventualidades y optimizar la planificación de recursos. Esto es vital en establecimientos que, como Talari Mountain Lodge, operan con equipos compactos, múltiples áreas verdes y una oferta personalizada de servicios turísticos.

Además, la programación mediante microcontroladores como Arduino, mencionada en el documento, permite desarrollar soluciones económicas y adaptadas a las condiciones específicas del entorno. En palabras de Pulgarín (2022) “El uso de Arduino permite la interacción con el entorno físico mediante sensores y actuadores que responden a estímulos ambientales, programados según necesidades específicas del usuario” (p. 21).

Aplicado al sector hotelero, esto significa que incluso con presupuestos ajustados, es posible diseñar sistemas que automaticen la apertura de ventanas al alcanzar cierta temperatura, el encendido de luces al detectar movimiento o la alerta temprana ante condiciones climáticas adversas. Esto no solo aumenta la eficiencia energética, sino que también mejora la experiencia del huésped al ofrecerle confort, seguridad y una experiencia alineada con los valores ecológicos del hotel.

El impacto de estas tecnologías también se relaciona directamente con la reducción de costos operativos. Sistemas automatizados permiten disminuir el consumo de agua y energía, reducir el desgaste de equipos y programar mantenimientos preventivos con base en datos recolectados. En hoteles ecológicos, estos elementos son fundamentales para sostener su operatividad sin comprometer su entorno ni sus estándares de calidad.

Sin embargo, Pulgarín (2022) también enfatiza que el uso eficaz de estas herramientas depende de la capacitación del personal, ya que se requiere comprensión técnica para programar, operar y mantener los dispositivos tecnológicos. Este punto es crucial para hoteles rurales, donde el equipo suele ser reducido y multifuncional. La formación en tecnologías accesibles, como las basadas en Arduino y simulaciones digitales, no solo mejora la eficiencia, sino que también empodera al talento humano del hotel, elevando su nivel profesional y fomentando una cultura de innovación desde lo local.

En establecimientos como el Talari Mountain Lodge, el uso de tecnología para optimizar procesos puede ser también un elemento diferenciador en el mercado turístico, al integrar sostenibilidad, confort y gestión inteligente en un solo producto turístico. Esta estrategia no solo mejora la operación interna, sino que posiciona al hotel como una opción moderna, consciente y responsable ante el nuevo perfil del viajero digital y ecológicamente sensible.

2.3. Marco de Referencial

Este apartado presenta estrategias, herramientas y estudios aplicados que respaldan la optimización de los procesos operativos en hoteles, con un enfoque integral que abarca tanto la eficiencia organizativa como la sostenibilidad en el sector turístico. Se destacan modelos de mejora continua, tecnologías emergentes, beneficios operativos esperados y criterios de evaluación de resultados, los cuales permiten valorar el impacto de las estrategias implementadas. Asimismo, se incorpora la sostenibilidad como una dimensión transversal clave en la gestión hotelera, especialmente en contextos rurales como el de Pérez Zeledón.

La mejora de procesos operativos en hoteles ha sido abordada por múltiples autores desde diversas metodologías. Estrategias como Lean Management, Kaizen, Business Process Management (BPM) y el uso de Sistemas de Gestión Hotelera (PMS) han demostrado contribuir a la reducción de tiempos de espera, disminución de errores, optimización de recursos humanos y materiales, y mejora de la experiencia del huésped. Según Quintanilla Laserna (2021), “la automatización robótica de procesos disminuye los márgenes de error y agiliza la gestión operativa, incrementando la satisfacción del cliente” (p. 19).

En paralelo, la implementación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el big data y los sistemas de auto check-in/check-out ha ganado protagonismo en la hotelería moderna. Estas herramientas permiten personalizar la atención, predecir patrones de consumo y optimizar el uso de los recursos. Como señalan Fondevila et al. (2024), “la digitalización hotelera no solo aumenta la eficiencia, sino que fortalece la fidelización del cliente y mejora la rentabilidad del negocio” (p. 15).

En cuanto a los criterios de evaluación, los más utilizados incluyen indicadores clave de rendimiento (KPIs) como el tiempo de atención, la rotación del personal, el porcentaje de ocupación, el índice de satisfacción del cliente y la rentabilidad operativa (EBITDA). La

combinación de estos indicadores permite hacer seguimiento a los avances, detectar áreas críticas y orientar decisiones estratégicas.

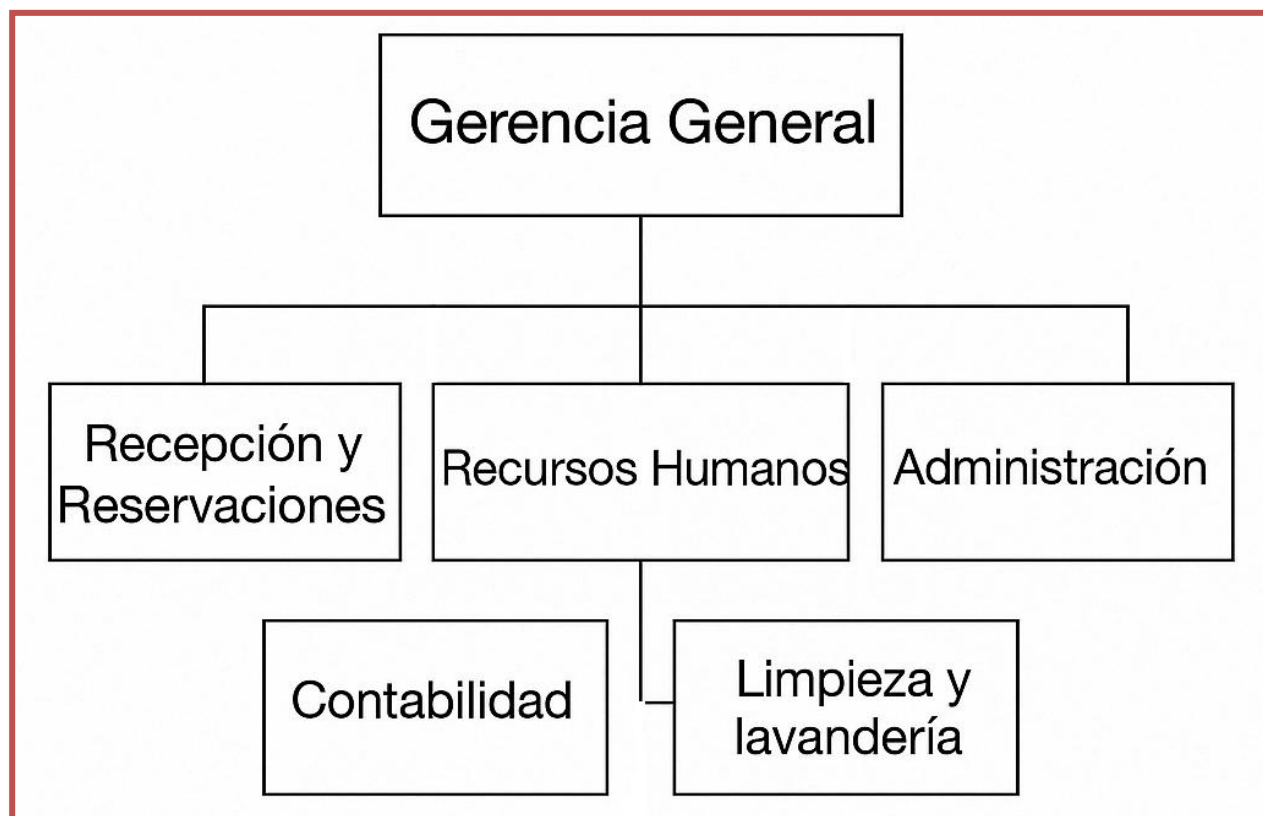
El Hotel Talari Mountain Lodge, fundado en 1992, se ubica en el distrito central de Pérez Zeledón, en la provincia de San José, Costa Rica. Esta zona se caracteriza por su riqueza natural y su potencial turístico vinculado al ecoturismo. El hotel, rodeado por exuberantes jardines tropicales, colinda con el Parque Internacional La Amistad y representa un ejemplo de hospedaje rural con principios sostenibles.

Con 20 habitaciones disponibles y una infraestructura distribuida en áreas de alojamiento, recepción, restaurante, piscina, senderos naturales, zonas de coworking y áreas de meditación, el hotel opera bajo una lógica de turismo responsable. Talari Mountain Lodge destaca por su compromiso con la biodiversidad y la conservación ambiental, lo cual lo convierte en un referente en la Zona Sur del país.

El Hotel Talari Mountain Lodge cuenta con una estructura organizativa simple, adaptada a su condición de establecimiento rural de tamaño medio. Bajo la Gerencia General se encuentran áreas estratégicas como Recepción y Reservaciones, Recursos Humanos y Administración, esta última con subdivisiones en Contabilidad y Limpieza y Lavandería. Esta distribución permite una coordinación fluida entre funciones operativas clave, aunque también refleja la necesidad de fortalecer la comunicación interdepartamental para optimizar la eficiencia y calidad del servicio.

Figura 2.*Organigrama de Hotel Talari Mountain Lodge*

A continuación, se muestra el organigrama del hotel Mountain Lodge

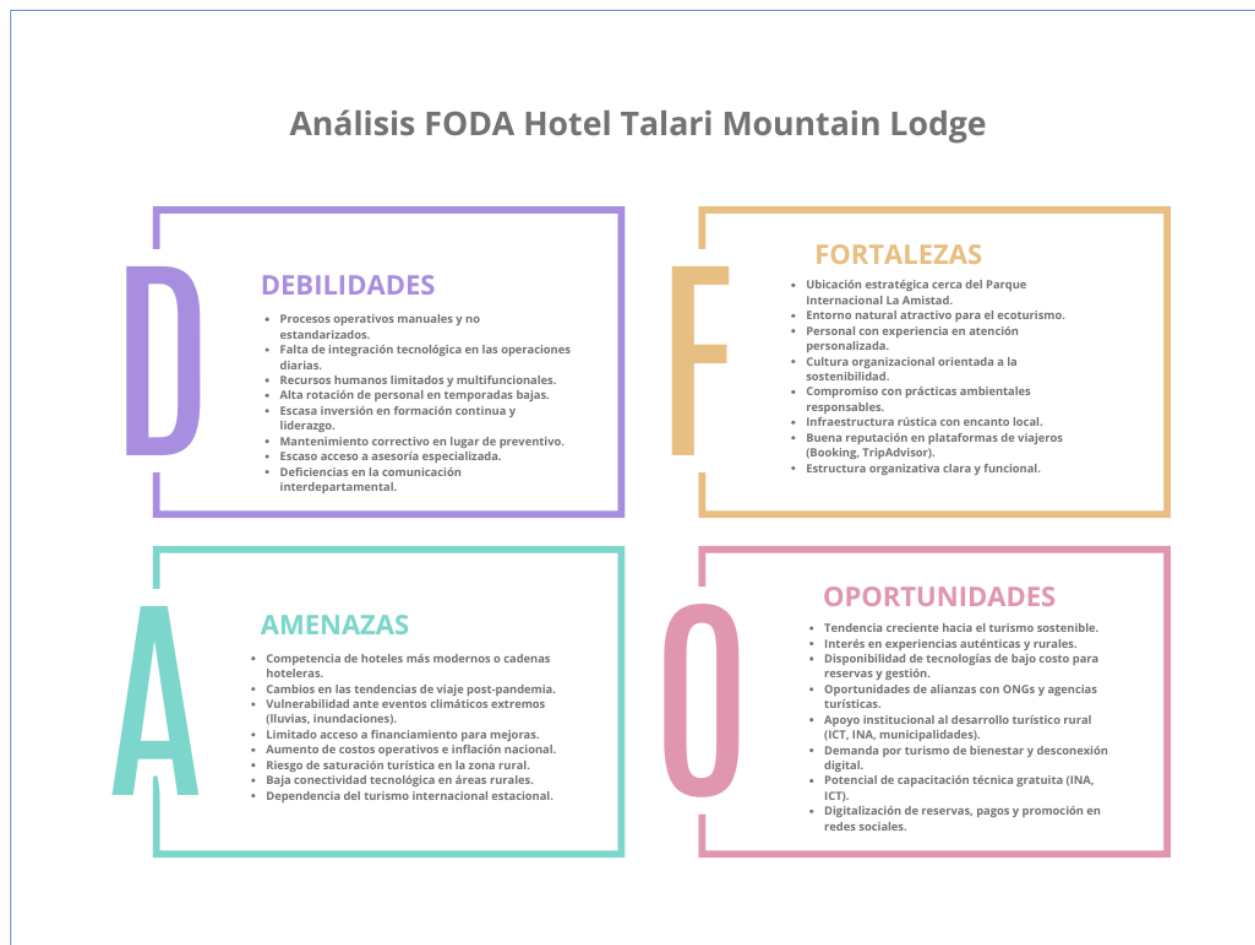


Nota. Creación Propia, datos Hotel Talari Mountain Lodge

Figura 3.

FODA Hotel Talari Mountain Lodge

La siguiente figura nos muestra el FODA del Hotel Mountain Lodge:



Nota. Creación Propia, datos Hotel Talari Mountain Lodge

2.3.1. Concepto y principios de la optimización operativa

La optimización operativa en el ámbito hotelero implica una mejora sistemática y continua de los procesos internos con el objetivo de incrementar la eficiencia, reducir costos y elevar los estándares de calidad del servicio. Esta optimización no responde únicamente a una necesidad funcional, sino que forma parte de una estrategia organizativa que busca adaptar al establecimiento hotelero a las nuevas exigencias del mercado turístico, donde la eficiencia, el confort y la sostenibilidad resultan fundamentales para su competitividad.

En este sentido, Ricardo Olano figura central del pensamiento urbano colombiano consideraba que el progreso debía estar anclado a una planeación racional y científica de los espacios y los procesos urbanos, proyectando principios que son aplicables hoy al concepto de optimización operativa. Según lo documenta Arcila Aristizábal (2016), “para Olano, la iniciativa privada en ciudades que estaban en formación, era indispensable para adelantar obras públicas que garantizaran el progreso de la ciudad” (p. 12). Esta visión se fundamentaba en la convicción de que toda transformación operativa debía estar sustentada en un pensamiento técnico, cívico y estructural.

Esta idea de Olano, basada en el modelo del City Planning, resalta tres principios rectores que siguen vigentes en la optimización operativa moderna: la racionalización de procesos, la planificación estratégica de espacios y la circulación eficiente de recursos humanos y materiales. Como se evidencia en su propuesta del "Plano del Medellín Futuro", esta lógica pretendía canalizar los esfuerzos de planificación hacia un sistema donde cada componente operativo contribuyera a un resultado urbano funcional, armónico y sostenible.

La aplicación de estos principios en los hoteles rurales como el Talari Mountain Lodge implica una revisión profunda de la distribución de tareas, el flujo del servicio, la gestión del tiempo y la implementación de tecnologías adecuadas. Tal como señala Arcila Aristizábal (2016), la transformación operativa en Medellín estuvo mediada por “la alineación de nuevas construcciones, la apertura de calles, arreglo de parques públicos y plazas de mercado” (p. 31), elementos que hoy, trasladados al campo hotelero, se reflejan en la reorganización funcional del back office, el rediseño de rutas de trabajo y la mejora de la experiencia del cliente desde una lógica organizativa.

Los principios de la optimización operativa tienen raíces históricas en propuestas de ordenamiento y racionalización como las planteadas por Olano, donde el equilibrio entre función, eficiencia y sostenibilidad se convierte en el eje articulador de todo esfuerzo de mejora. Esta perspectiva resulta particularmente útil en el contexto de hoteles rurales, donde los recursos suelen ser limitados y la eficiencia operativa se convierte en un elemento esencial para la supervivencia y diferenciación en el mercado.

2.3.2. Estrategias para la mejora de procesos operativos

En el sector hotelero, la mejora de procesos operativos se ha convertido en un componente esencial para alcanzar la eficiencia, adaptarse a las demandas del cliente moderno y aumentar la

competitividad. Estas estrategias no solo buscan reducir costos, sino también mejorar la experiencia del huésped, optimizar los recursos humanos y tecnológicos disponibles, y garantizar la sostenibilidad de las operaciones a largo plazo.

Una de las estrategias más destacadas es el uso del Value Stream Mapping (VSM), una técnica derivada de la filosofía Lean, que permite visualizar los procesos en su totalidad, identificar cuellos de botella y eliminar desperdicios. Según Verdugo (2021), “el mapa de cadena de valor permite analizar las causas de la ineficiencia del proceso productivo y establecer acciones de mejora; estas mejoras pueden ser luego simuladas bajo el enfoque de procesos para evaluar su impacto en indicadores como productividad y tiempos de valor agregado” (p. 9). Este enfoque no solo permite tomar decisiones con base en evidencia, sino que también facilita la medición del antes y después de la implementación de los cambios.

Otro principio clave dentro de estas estrategias es el de reducción del tiempo de ciclo. El autor indica que “el tiempo total del proceso puede reducirse hasta en un 28,6% al eliminar tareas innecesarias y reorganizar secuencias operativas mediante flujos optimizados” (Verdugo, 2021, p. 94). Este dato evidencia que, incluso en entornos no industriales como los hoteles rurales, existe un alto margen de mejora cuando se aplican técnicas de ingeniería de procesos adaptadas al servicio.

Asimismo, la estrategia de gestión visual y estandarización de tareas también cobra relevancia, especialmente en operaciones donde intervienen múltiples colaboradores en distintos turnos. Establecer rutinas, protocolos y estándares operativos reduce la variabilidad, mejora la calidad del servicio y permite una capacitación más eficiente del personal nuevo. Como lo afirma Verdugo (2021), “la estandarización de procedimientos permite lograr resultados consistentes, facilita la supervisión y mejora la percepción de calidad del usuario final” (p. 102).

Además, el uso de herramientas semiautomatizadas, como formularios electrónicos o sistemas de seguimiento digital, fue valorado en el estudio como una vía efectiva para reducir tiempos muertos, minimizar errores humanos y facilitar la recopilación de datos para la toma de decisiones. Este tipo de innovaciones, incluso en hoteles pequeños, pueden representar mejoras significativas en áreas como limpieza, mantenimiento o gestión de alimentos y bebidas.

Por último, el enfoque de mejora continua (Kaizen) es transversal a todas las estrategias mencionadas. Esta filosofía promueve la participación activa del personal en la detección de

problemas y la propuesta de soluciones, generando una cultura de responsabilidad, aprendizaje y mejora constante. Verdugo (2021) destaca que “el éxito de cualquier estrategia de mejora depende en gran medida del compromiso y la participación de quienes ejecutan los procesos diariamente” (p. 110).

Las estrategias de mejora de procesos operativos deben ser seleccionadas e implementadas con un enfoque sistémico, adaptadas al contexto específico de cada organización. En el caso del hotel Talari Mountain Lodge, la adopción de metodologías como el mapeo de procesos, la estandarización de tareas y la gestión visual podrían traducirse en una mayor eficiencia operativa, reducción de costos y mejora en la calidad del servicio, aspectos fundamentales para la sostenibilidad de un hotel rural en un entorno competitivo.

2.3.3. Herramientas tecnológicas para la optimización

Las herramientas tecnológicas se han consolidado como un pilar fundamental para la optimización de procesos operativos en la industria hotelera, especialmente en contextos donde la eficiencia y la experiencia del cliente determinan la competitividad del servicio. La transformación digital permite rediseñar procesos internos, mejorar la conectividad entre áreas funcionales y ofrecer respuestas más ágiles y personalizadas a las necesidades de los huéspedes.

En el estudio de Cabra et al. (2021), se destaca que “la incorporación de herramientas tecnológicas debe basarse en una arquitectura de negocio que articule objetivos institucionales con capacidades operativas, priorizando soluciones adaptadas al entorno y a las necesidades reales del usuario” (p. 152). Esta afirmación subraya la importancia de alinear la tecnología con la estrategia organizativa, considerando tanto la infraestructura existente como el capital humano disponible.

Las tecnologías más utilizadas en el sector hotelero incluyen sistemas de gestión hotelera (PMS), plataformas de reservas integradas, herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones, software para gestión de inventarios, CRM (Customer Relationship Management), automatización de check-in/check-out, y soluciones móviles para servicios personalizados. Estas herramientas no solo reducen errores humanos, sino que también permiten estandarizar operaciones, optimizar tiempos y mejorar la satisfacción del cliente mediante experiencias más fluidas.

El caso del Plan de Transformación Digital del Viceministerio de Turismo en Colombia, citado por Cabra et al. (2021), evidencia cómo una intervención estructurada puede transformar los

procesos de promoción turística mediante herramientas como análisis de big data, inteligencia artificial para recomendaciones personalizadas y plataformas de gestión integrada. En este sentido, los autores indican que “la implementación tecnológica debe considerar las capacidades locales y formar parte de una estrategia gradual, participativa y orientada a la sostenibilidad” (p. 170).

Particularmente en hoteles rurales o ecológicos, como el Talari Mountain Lodge, la adopción de herramientas tecnológicas debe equilibrar innovación y autenticidad. Soluciones tecnológicas ligeras, móviles y centradas en el cliente, pueden integrarse con facilidad en entornos naturales sin comprometer la experiencia orgánica del visitante. Sistemas de reservas inteligentes, menús digitales, gestión energética automatizada y plataformas de retroalimentación en tiempo real, representan ejemplos concretos de herramientas con alto impacto operativo.

Por lo tanto, la optimización operativa mediante tecnología no debe entenderse únicamente como una actualización técnica, sino como un proceso de transformación organizacional que impacta la cultura, los procesos y los resultados del negocio. Una implementación exitosa dependerá de la formación del personal, la interoperabilidad de sistemas y el diseño centrado en el usuario, elementos que constituyen la base de una digitalización sostenible y efectiva en la hotelería.

2.3.4. Capacitación y desarrollo del personal como estrategia

En el contexto de la optimización de procesos operativos en la hotelería, la capacitación y el desarrollo del personal, representan estrategias prioritarias para elevar la eficiencia organizativa, mejorar la calidad del servicio y responder con agilidad a las nuevas demandas del mercado. Las empresas que invierten en el fortalecimiento de las competencias de su recurso humano, logran alinear sus procesos internos con los objetivos estratégicos, permitiendo una ejecución más fluida, profesional y sostenible.

Tal como lo expone González (2023), “las organizaciones necesitan implementar acciones de capacitación y actualización del personal para enfrentar los retos derivados de los procesos de transformación digital y de la reconfiguración de los entornos laborales” (p. 3). Esta afirmación remarca la necesidad de desarrollar un enfoque formativo continuo que prepare a los colaboradores para adaptarse a los cambios tecnológicos, culturales y organizativos de su entorno.

Desde la perspectiva del talento humano, el documento también resalta que la capacitación debe trascender los conocimientos técnicos básicos para abarcar habilidades blandas, liderazgo,

pensamiento estratégico y competencias digitales, ya que “el talento humano debe convertirse en el motor de innovación y eficiencia, especialmente en industrias de servicio como la hotelería” (González, 2023, p. 4). En este sentido, la capacitación deja de ser una actividad aislada o reactiva y se convierte en una política estructural que atraviesa todos los niveles de la organización.

Asimismo, el autor plantea que el desarrollo profesional sostenido promueve la resiliencia organizativa, fortalece el compromiso de los empleados y contribuye a crear una cultura organizacional orientada a la excelencia y a la mejora continua. Esta visión es especialmente relevante en hoteles rurales como el Talari Mountain Lodge, donde la polifuncionalidad del personal, el enfoque en experiencias personalizadas y la búsqueda de sostenibilidad exigen una base formativa sólida y actualizada.

Desde un enfoque estratégico, la capacitación también tiene un efecto directo en la eficiencia de los procesos operativos, al reducir errores, optimizar tiempos de ejecución, elevar la calidad del servicio y mejorar la comunicación interna. Como lo afirma el autor: “el aprendizaje organizacional debe promover ambientes colaborativos donde la experiencia, el conocimiento tácito y la cultura institucional potencien el desempeño colectivo” (González Giraldo, 2023, p. 5). Esto implica diseñar programas de formación que integren tanto conocimientos técnicos como la identidad y visión de la empresa.

Por tanto, en el caso del Hotel Talari Mountain Lodge, una estrategia de optimización de procesos no puede implementarse sin considerar el fortalecimiento del capital humano como eje articulador. Formar al personal en gestión ambiental, herramientas digitales, atención al cliente y mejora continua representa una inversión que incide directamente en la productividad, la diferenciación del servicio y la sostenibilidad operativa.

2.3.5. Beneficios económicos y organizativos de la optimización

La optimización de procesos operativos representa una herramienta estratégica clave para mejorar el desempeño organizativo y alcanzar beneficios económicos sostenibles en el sector hotelero. Esta práctica permite alinear las funciones internas con los objetivos de rentabilidad, reducir la improductividad y racionalizar el uso de los recursos humanos, tecnológicos y financieros. En hoteles rurales como el Talari Mountain Lodge, donde los recursos suelen ser limitados y las operaciones están profundamente ligadas a la experiencia turística, la optimización adquiere un carácter aún más relevante.

Según Perdomo (2021), “toda organización que aspire al desarrollo requiere no solo planificación, sino también una continua reflexión sobre sus prácticas y resultados, para así ajustar procesos y maximizar su eficacia” (p. 2). En el contexto hotelero, esto implica reconfigurar actividades operativas como la limpieza, el check-in, la cocina o la atención al cliente, para reducir cuellos de botella, tiempos muertos y tareas duplicadas, con lo cual se generan ahorros tangibles y una mejor asignación del tiempo del personal.

El documento también destaca que la optimización “permite tomar decisiones con mayor racionalidad y menos improvisación” (Perdomo, 2021, p. 6), lo que resulta esencial para entornos hoteleros que requieren alta capacidad de respuesta ante cambios en la demanda o en la disponibilidad de recursos. Esta mayor capacidad de anticipación y control operativo se traduce en una ventaja competitiva para hoteles pequeños o medianos, que, al operar con márgenes ajustados, dependen de la eficiencia para sostener su rentabilidad.

Además, la optimización fortalece la estructura organizacional al promover la claridad de funciones, la delegación eficiente y el fortalecimiento de canales de comunicación interna. Esto no solo mejora el ambiente laboral, sino que incide directamente en la calidad del servicio brindado. El autor subraya que “los procesos estructurados favorecen la construcción de una cultura organizacional sólida, donde cada miembro conoce su rol y sus responsabilidades” (Perdomo, 2021, p. 5), condición indispensable para alcanzar altos niveles de productividad y satisfacción del cliente.

Desde el punto de vista económico, la mejora continua de los procesos permite reducir costos operativos fijos y variables, optimizar el uso de suministros, mejorar los indicadores de ocupación y aumentar la fidelización del huésped. Una operación más eficiente también implica una mejor utilización de la infraestructura y menor desgaste de activos físicos, lo cual disminuye los costos de mantenimiento y renovación.

Asimismo, la optimización fomenta la innovación y el aprendizaje organizativo. Como señala el autor, “el proceso de revisión sistemática de la actividad institucional no debe verse como un requisito burocrático, sino como una oportunidad para el crecimiento” (Perdomo, 2021, p. 7). En este sentido, la mejora continua no solo se justifica por sus impactos económicos, sino por su capacidad de transformar la cultura organizacional hacia una más flexible, adaptativa y orientada a resultados.

Por lo tanto, los beneficios de la optimización operativa son múltiples: mejora la rentabilidad, fortalece la organización, dinamiza los procesos internos, incrementa la satisfacción del cliente y consolida una gestión basada en el conocimiento y la innovación. En el caso del Hotel Talari Mountain Lodge, una estrategia bien diseñada de optimización representa una vía efectiva para incrementar su eficiencia organizativa, asegurar su viabilidad financiera y posicionarse como un referente de calidad dentro del turismo rural sostenible.

2.3.6. Vinculación entre optimización y sostenibilidad hotelera

La vinculación entre la optimización de procesos y la sostenibilidad en la industria hotelera se fundamenta en la necesidad de adoptar modelos de gestión que sean eficientes desde el punto de vista organizativo, pero que también respondan a principios de responsabilidad ambiental, inclusión social y equilibrio económico. Esta relación se vuelve especialmente crítica en territorios turísticos frágiles, como es el caso de destinos rurales y naturales, donde la sobreexplotación de recursos puede comprometer tanto el entorno como la viabilidad del negocio hotelero.

Tal como exponen Fernández et al. (2015), “una línea novedosa de investigación será el análisis de los escasos ejemplos en los que, a diferencia de la tendencia general, desde las instancias locales se ha optado por un modelo de desarrollo turístico ajeno al mero crecimiento inmobiliario” (p. 173). Esta afirmación introduce la importancia de nuevas formas de gobernanza y planificación sostenible que pueden replicarse en espacios hoteleros, al promover procesos de desarrollo que integran tanto la eficiencia operativa como la sostenibilidad del destino.

La sostenibilidad, entendida como la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos del futuro, requiere que los hoteles incorporen prácticas de optimización que reduzcan el consumo energético, mejoren la gestión de residuos, integren proveedores locales, promuevan la economía circular y refuercen su relación con la comunidad. En este sentido, los procesos operativos deben diseñarse no solo para maximizar resultados financieros, sino también para minimizar impactos negativos sobre el ambiente y sobre el tejido social del lugar.

De acuerdo con los hallazgos del estudio, “la aplicación de nuevos enfoques de gobernanza territorial ha jugado un papel esencial” en la consolidación de modelos turísticos alternativos, más sostenibles y participativos (Fernández et al., 2015, p. 174). Esta visión puede trasladarse a la hotelería mediante la implementación de políticas internas que prioricen la transparencia, la

corresponsabilidad, la planificación participativa del personal y la cooperación con actores externos.

Asimismo, los autores destacan que estas buenas prácticas “surgen vinculadas a dinámicas de escala local”, lo cual es altamente pertinente en el caso de hoteles pequeños o medianos, situados en contextos rurales, como Talari Mountain Lodge. En este tipo de establecimientos, la vinculación entre optimización operativa y sostenibilidad se traduce en decisiones concretas como la selección de materiales biodegradables, la automatización energética eficiente, la capacitación del personal en gestión ambiental y la articulación con programas comunitarios.

Por tanto, la optimización sostenible no puede entenderse de forma aislada. Requiere un enfoque sistémico en el que cada proceso desde la lavandería hasta la atención al cliente, esté diseñado bajo criterios de bajo impacto, alto valor agregado y coherencia con los principios de desarrollo sostenible. Este enfoque no solo mejora la eficiencia interna, sino que incrementa el valor percibido por los clientes y fortalece el posicionamiento del hotel como agente responsable dentro de su entorno territorial.

2.3.7. Evaluación de resultados en la optimización operativa

La evaluación de resultados en procesos de optimización operativa constituye una fase estratégica para verificar si las acciones emprendidas han logrado mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad en una organización. Este proceso no solo debe enfocarse en el cumplimiento de indicadores cuantitativos, sino también en el fortalecimiento de capacidades organizativas, la madurez de los procesos y la alineación con los objetivos estratégicos del negocio. En el sector hotelero, evaluar de forma rigurosa los efectos de la optimización permite identificar cuellos de botella, ajustar procedimientos, mejorar el desempeño del personal y garantizar una experiencia más eficiente para los huéspedes.

Según Vivares y Sarache (2023) desarrollan una metodología integral que combina la evaluación de madurez operativa con un portafolio de proyectos estratégicos de mejora. En su investigación aplicada a siete empresas colombianas, los autores describen cómo se articulan modelos de madurez, técnicas de priorización multicriterio y herramientas de optimización estocástica para formular una ruta coherente de mejora continua. En palabras de los autores:

El proceso incluyó el análisis de la situación actual, la evaluación de la madurez de los sistemas de producción, la formulación de estrategias alineadas a la misión organizacional, y la

identificación de proyectos específicos, cuya viabilidad fue validada mediante un modelo de optimización estocástico multiobjetivo” (Vivares y Sarache, 2023, p. 168).

Esta aproximación integral permite no solo evaluar los efectos de las estrategias implementadas, sino también anticipar los impactos futuros y mejorar la toma de decisiones basadas en evidencia. Uno de los aspectos más innovadores del modelo descrito es la clasificación de las empresas según su nivel de madurez, dividido en cinco categorías: preinfantil, infantil, juvenil, adulto y clase mundial (WCM). Esta clasificación no solo refleja el estado actual del sistema, sino que permite proyectar rutas realistas de evolución en términos de capacidades operativas.

Además, los autores resaltan que la evaluación de resultados debe considerar tanto la eficiencia técnica como la capacidad adaptativa de la organización frente a entornos cambiantes. En ese sentido, afirman que:” La estrategia diseñada permitió orientar los recursos disponibles hacia proyectos que incrementaran la competitividad de las empresas participantes y que estuvieran alineados con su perfil de madurez, evitando inversiones erráticas o mal direccionadas” (Vivares y Sarache, 2023, p. 174).

Otro valor agregado de esta propuesta radica en su capacidad para traducir hallazgos analíticos en decisiones estratégicas concretas. Por ejemplo, las matrices de correlación entre prioridades competitivas (como calidad, flexibilidad, costo y velocidad) y las brechas detectadas en cada dimensión del sistema, permiten priorizar intervenciones de alto impacto y bajo riesgo. Este enfoque resulta especialmente útil para hoteles de mediana escala, como el Talari Mountain Lodge, donde los recursos suelen ser limitados y las decisiones deben maximizar el retorno.

En definitiva, la evaluación de resultados en la optimización operativa no debe entenderse como una fase posterior o aislada, sino como un componente transversal al ciclo de mejora continua. Su función no es solo medir el pasado, sino guiar estratégicamente el futuro, consolidar una cultura organizativa orientada a la calidad, y legitimar los procesos de innovación implementados. En entornos hoteleros con orientación ecológica y personalizada, como el caso del hotel en estudio, esta evaluación es vital para garantizar la sostenibilidad operativa, la fidelización de los clientes y la eficiencia integral de los procesos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo presenta el enfoque metodológico que orienta la investigación titulada "Optimización de los procesos operativos internos en el Hotel Talari Mountain Lodge, ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, para el incremento de la eficiencia organizativa durante el año 2025". La investigación busca identificar oportunidades de mejora en los procesos internos de dicho hotel, centrandose su atención en áreas críticas como recepción, mantenimiento, limpieza, reservas y administración, mediante la comprensión profunda de las percepciones, experiencias y dinámicas de los actores involucrados.

3.1 Enfoque de la Investigación

La investigación se desarrollará bajo un enfoque cualitativo, el cual permite comprender en profundidad los procesos operativos desde la perspectiva de quienes los viven cotidianamente. Según Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo se orienta a explorar fenómenos en su contexto natural, captando el sentido que las personas atribuyen a sus acciones y realidades. En este caso, se pretende captar las valoraciones, experiencias y propuestas del personal y de los huéspedes del hotel respecto a la eficiencia, coherencia y sostenibilidad de los procesos internos.

Este enfoque se considera pertinente al tratarse de un estudio que no busca generalizar resultados estadísticos, sino profundizar en la comprensión de las dinámicas operativas reales, sus barreras y oportunidades de mejora. La investigación parte de una mirada interpretativa, donde se privilegia la voz de los actores como fuente de conocimiento contextualizado.

3.2 Diseño de la Investigación

El presente estudio se enmarca dentro del enfoque cualitativo, con un diseño metodológico basado en el estudio de caso. Esta estrategia permite realizar un análisis profundo y contextualizado de una unidad específica: el Hotel Talari Mountain Lodge, ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón. De acuerdo con Yin (2018), el estudio de caso resulta pertinente cuando se busca comprender fenómenos contemporáneos en su entorno real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno de estudio y su contexto no están claramente delimitadas.

Este diseño permite examinar detalladamente los procesos operativos internos del hotel, identificando los factores que limitan su eficiencia y explorando oportunidades de mejora desde una perspectiva técnica, humana, ambiental y organizacional. El estudio de caso cualitativo brinda la posibilidad de integrar diversas fuentes de información, como entrevistas, observación no

participante y revisión documental, favoreciendo una comprensión holística del funcionamiento organizativo en entornos turísticos rurales.

3.3 Fuentes de Información

La investigación se apoya en el uso de fuentes primarias y fuentes secundarias para recolectar la información necesaria que permita comprender en profundidad el fenómeno de estudio. Este enfoque responde a la necesidad de contrastar percepciones, prácticas reales y referencias teóricas que sustenten el análisis.

Según Flick (2018), las fuentes de información en una investigación cualitativa “constituyen los pilares para generar conocimiento contextualizado y fundamentado, especialmente cuando se triangulan distintas perspectivas y tipos de datos” (p. 29). Asimismo, la triangulación de fuentes, tal como lo plantea Mertens (2019), permite aumentar la validez de los hallazgos, al favorecer la convergencia entre lo observado, lo expresado por los participantes y lo documentado por la literatura y normativa existente.

3.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son aquellas que se obtienen directamente de los actores involucrados en el fenómeno estudiado. En este caso, se recabará información del personal del Hotel Talari Mountain Lodge mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, cuestionarios estructurados y observación directa estructurada. Estas técnicas permiten captar tanto los discursos como las prácticas reales, facilitando el análisis desde distintas dimensiones operativas.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2021), las fuentes primarias son fundamentales en estudios cualitativos porque permiten “obtener datos originales directamente de los participantes o del entorno en estudio, a través de instrumentos diseñados para captar significados, percepciones y experiencias” (p. 186).

Entrevistas semiestructuradas: serán aplicadas a la gerencia general y al personal administrativo. Esta técnica facilita una conversación guiada que permite profundizar en aspectos clave de los procesos operativos, los desafíos percibidos y las posibles estrategias de mejora. Las entrevistas aportan información rica y contextual sobre la toma de decisiones, la cultura organizacional y la visión estratégica de los actores clave.

Cuestionarios estructurados: se utilizarán con el personal operativo (recepción, limpieza, mantenimiento, cocina, reservas). Los cuestionarios incluirán escalas de valoración y preguntas abiertas y cerradas. Esta técnica permitirá identificar patrones comunes en las percepciones del personal sobre tiempos de respuesta, coordinación, eficiencia y uso de recursos.

Observación directa estructurada: se desarrollará durante momentos clave como el check-in, el mantenimiento de instalaciones, la limpieza y la gestión de inventarios. Esta técnica, no participativa, se centrará en registrar comportamientos operativos reales, tiempos, secuencia de tareas, flujos de información y uso de insumos, con base en listas de cotejo previamente diseñadas.

Como lo afirman Ritchie et al. (2019), “la combinación de entrevistas, cuestionarios y observación directa proporciona una comprensión más integral del fenómeno estudiado, permitiendo validar las declaraciones de los actores con lo que ocurre en la práctica” (p. 45).

3.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias comprenden documentos y materiales ya existentes que ofrecen un marco de referencia conceptual, normativo y contextual. Estas fuentes complementan el análisis al permitir contrastar los hallazgos primarios con investigaciones previas, estándares técnicos y marcos regulatorios vigentes.

Según Saunders et al. (2020), las fuentes secundarias “ayudan a contextualizar el fenómeno investigado y a fundamentar teóricamente los resultados, permitiendo interpretar los hallazgos desde una perspectiva más amplia” (p. 65).

Entre las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación se encuentran:

Informes del Instituto Costarricense de Turismo (ICT): proveen datos estadísticos, diagnósticos regionales y políticas públicas relevantes para el sector turístico en Pérez Zeledón y la región Brunca.

Guías y manuales técnicos: emitidos por la Cámara Costarricense de Hoteles, el ICT y la Asociación Costarricense de Turismo Rural Comunitario, sobre buenas prácticas en recepción, limpieza, mantenimiento, sostenibilidad y atención al cliente.

Artículos científicos y académicos: recuperados de bases de datos como Scopus, RedALyC y SciELO, en temas como eficiencia operativa, gestión hotelera, mejora continua, procesos organizativos y turismo rural sostenible.

Por su parte, Stringer (2021) sostiene que los documentos técnicos y normativos “brindan herramientas aplicables que permiten transformar la práctica, desde marcos regulatorios hasta modelos de mejora respaldados por evidencia” (p. 103).

3.4. Población y Muestra

La población objeto de esta investigación está conformada por el personal del Hotel Talari Mountain Lodge, incluyendo tanto al nivel directivo como al operativo. Este establecimiento, ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, cuenta con una estructura organizativa de mediana escala, con orientación hacia el ecoturismo y la sostenibilidad. Según datos internos, el hotel emplea entre 15 y 25 colaboradores distribuidos en áreas como recepción, limpieza, cocina, mantenimiento, reservas y administración general.

De acuerdo con Hernández et al. (2021), la población en una investigación se refiere al “conjunto de personas, elementos o casos que cumplen con ciertas características definidas y que constituyen el universo del estudio” (p. 130).

Dado que la presente investigación adopta un enfoque cualitativo, no busca generalizar resultados, sino profundizar en la comprensión del fenómeno. Por ello, se opta por un muestreo no probabilístico, el cual, según Mertens (2019), se caracteriza porque “los participantes son seleccionados deliberadamente en función del propósito del estudio y no mediante mecanismos aleatorios” (p. 189). Este tipo de muestreo es apropiado cuando se pretende estudiar en profundidad un fenómeno contextualizado, como es el caso de los procesos operativos en un hotel rural de mediana escala.

Dentro de esta categoría general se aplicarán tres tipos específicos de muestreo:

En primer lugar, se utilizará el muestreo intencional o por criterios, que consiste en seleccionar a aquellos participantes que posean conocimientos, experiencia o funciones clave relacionadas directamente con el objeto de estudio. Según Sampieri et al. (2022), este tipo de muestreo “se basa en criterios del investigador para seleccionar a los participantes que más puedan aportar información relevante para el estudio” (p. 172). En este caso, los criterios de inclusión consideran la experiencia del colaborador en áreas funcionales críticas del hotel, su permanencia laboral y su disponibilidad para participar en las técnicas de recolección de datos.

En segundo lugar, se recurrirá también al muestreo por conveniencia, el cual permite incluir a participantes que estén disponibles y dispuestos a colaborar durante los periodos de recolección de datos. Como explica Flick (2018), “el muestreo por conveniencia es adecuado cuando existen limitaciones de acceso, tiempo o recursos, y se requiere seleccionar sujetos que sean accesibles en el momento del estudio” (p. 50). Esto será útil en la aplicación de cuestionarios al personal operativo que se encuentre de turno en momentos clave.

Al tratarse de un estudio cualitativo, todo el procedimiento se enmarca dentro del muestreo no probabilístico, entendido como una estrategia en la que la selección de los participantes no depende del azar, sino de decisiones metodológicas que buscan garantizar la riqueza de la información recabada. Hernández et al. (2021) afirman que este tipo de muestreo “permite seleccionar sujetos cuya experiencia resulta significativa y útil para los objetivos de investigación” (p. 173).

En términos operativos, se prevé entrevistar a la gerencia general y al personal administrativo mediante entrevistas semiestructuradas, así como aplicar cuestionarios estructurados al personal de recepción, limpieza, cocina y mantenimiento. La observación directa incluirá además a todos aquellos colaboradores que participen en procesos operativos críticos durante los momentos de recolección de datos.

Este diseño de muestra busca garantizar la diversidad de perspectivas dentro de la organización, respetando el principio de saturación teórica, es decir, continuar recolectando datos hasta que no surjan nuevas categorías o hallazgos relevantes (Glaser y Strauss, 2017). Esta estrategia permite obtener una visión contextualizada, profunda y triangulada del objeto de estudio.

Tabla 1.*Composición de la muestra*

Grupo	Técnica aplicada	Cantidad estimada	Tipo de muestreo	Justificación
Personal administrativo y gerencia	Entrevistas semiestructuradas	5 personas	Intencional	Representan los niveles estratégicos y de coordinación
Personal operativo	Cuestionarios estructurados	15 personas	Por conveniencia	Accesibilidad y participación durante la jornada laboral
Áreas clave del hotel	Observación directa	-	No probabilístico	Se observarán tareas y flujos en distintos momentos del día

Nota. Creación Propia, 2025

Hernández et al. (2014) explican que la muestra cualitativa no busca representatividad estadística, sino profundidad analítica, seleccionando actores que ofrezcan una mirada rica, diversa y directa sobre el fenómeno investigado.

3.5. Unidad de Análisis

Las unidades de análisis son los ejes fundamentales que sustentan esta investigación, ya que permiten identificar, observar e interpretar los elementos clave que inciden en la eficiencia de los procesos operativos internos del Hotel Talari Mountain Lodge. A través de ellas, se busca comprender el desempeño actual del personal, las prácticas visibles dentro del funcionamiento diario y los factores contextuales que influyen en la coordinación y la efectividad organizativa.

Este enfoque posibilita captar los significados atribuidos por los involucrados, visibilizar las condiciones estructurales y evaluar las posibilidades reales de mejora, siempre desde una mirada crítica y situada.

Las principales unidades de análisis consideradas en esta investigación son:

Testimonios del personal administrativo y de gerencia

Se refiere a las percepciones, valoraciones y propuestas que ofrecen quienes desempeñan funciones de coordinación, supervisión y toma de decisiones dentro del hotel. Incluye los relatos del personal de gerencia general, administración, y otras figuras de liderazgo que conocen las políticas internas, la planificación de recursos y los retos de articulación entre áreas. Sus aportes permitirán comprender los puntos críticos en los procesos operativos, así como las posibilidades de implementación de estrategias de mejora.

Prácticas visibles del personal operativo

Incluye todas aquellas acciones concretas observadas durante la prestación de servicios esenciales, como la recepción de huéspedes, la limpieza de habitaciones, la gestión de inventarios, el mantenimiento y la preparación de alimentos. Esta unidad de análisis permite evaluar la organización del trabajo, los tiempos de respuesta, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como el cumplimiento de procedimientos establecidos. Se basa en lo observable y medible dentro del entorno laboral.

Entorno organizativo y funcional

Hace referencia al conjunto de condiciones materiales, estructurales y de cultura organizacional que rodean y condicionan el desempeño de los procesos internos. Incluye el flujo de comunicación, la disposición de los espacios, la infraestructura, los sistemas de gestión disponibles, así como los valores que orientan el trabajo colectivo. Esta unidad permitirá analizar si el entorno favorece o limita la eficiencia, la coordinación y la sostenibilidad operativa en el hotel.

Denzin (2021) sostiene que “las unidades de análisis en estudios cualitativos deben reflejar la complejidad de las experiencias humanas dentro de su contexto, permitiendo una interpretación rica y profunda de los procesos vividos” (p. 45). En este estudio, las tres unidades de análisis se entrelazan para ofrecer una visión completa que no solo describe lo que sucede en los procesos internos del Hotel Talari Mountain Lodge, sino que también explica cómo y por qué suceden, sirviendo como base para proponer mejoras aplicables.

Tabla 2.*Unidades de análisis de la investigación*

Objetivo específico	Unidad de análisis	Categoría / Subcategoría	Técnica e instrumento	Definición conceptual	Ítems o preguntas utilizadas
1. Identificar el estado actual de los procesos operativos internos en el Hotel Talari Mountain Lodge.	Estado actual de los procesos operativos internos en el hotel TM	Procesos operativos / Recepción, limpieza, cocina, mantenimiento, reservas	Entrevista semiestructurada	Se entiende como el conjunto de actividades que se ejecutan diariamente en las diferentes áreas del hotel, para garantizar el funcionamiento del servicio de alojamiento. Involucra tareas de atención, soporte, limpieza y gestión que permiten el cumplimiento de los objetivos del establecimiento.	Preguntas 1 al 10 del instrumento de entrevista semiestructurada
2. Explorar los factores que afectan la eficiencia de los procesos operativos internos.	Factores que afectan la eficiencia de los procesos operativos	Factores limitantes / Recursos humanos, materiales, tecnológicos, comunicación	Cuestionario estructurado	Son todas aquellas condiciones, internas o externas, que dificultan el desarrollo adecuado de los procesos dentro del hotel. Pueden estar relacionadas con el personal, la infraestructura, la falta de coordinación o el uso inadecuado de	Ítems 1 al 15 del cuestionario aplicado

				herramientas y recursos.	
3. Establecer estrategias de mejora para optimizar los procesos operativos.	Estrategias de mejora aplicables a los procesos internos	Mejora operativa / Gestión por procesos, automatización, sostenibilidad	Observación directa estructurada	Se refiere a las acciones que pueden implementarse para hacer más eficientes y ordenadas las actividades del hotel, buscando reducir tiempos, evitar errores, mejorar la experiencia del cliente y lograr un funcionamiento más sostenible y coordinado.	Ítems 1 al 10 del instrumento de observación directa

Nota. Creación Propia, 2025

3.6. Criterios de inclusión y exclusión

Tabla 3.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Personal administrativo y operativo del Hotel Talari Mountain Lodge que labora en las áreas de recepción, limpieza, alimentos y bebidas, mantenimiento o gerencia.	Personal con menos de seis meses de antigüedad en la empresa al momento de la recolección de datos.
Personas con al menos seis meses de antigüedad laboral en el hotel al momento de la aplicación de los instrumentos.	Colaboradores ausentes por incapacidades prolongadas, vacaciones o permisos durante el periodo de levantamiento de información.

Participantes mayores de edad (18 años o más).	Personas menores de edad o que no cumplen con los requisitos legales para brindar consentimiento informado.
Colaboradores que aceptaron participar de forma voluntaria, tras ser informados del objetivo y alcance del estudio.	Personas que decidieron no participar o que interrumpieron su participación antes de completar la información requerida.

Nota. Creación Propia, 2025

3.7. Instrumentos

La presente investigación empleará tres instrumentos principales de recolección de datos: entrevistas semiestructuradas, cuestionarios estructurados y observación directa estructurada. Cada uno ha sido seleccionado por su capacidad para captar dimensiones distintas pero complementarias del fenómeno en estudio, permitiendo así una comprensión profunda y contextualizada de los procesos operativos en el entorno real del Hotel Talari Mountain Lodge.

El primero de los instrumentos es la entrevista semiestructurada, la cual será aplicada al personal con funciones administrativas y de coordinación. Este instrumento permite indagar en profundidad sobre la organización interna, los criterios de toma de decisiones y las percepciones respecto al funcionamiento general del hotel. Su carácter semiestructurado proporciona un equilibrio entre el orden temático preestablecido y la libertad del entrevistado para exponer sus ideas y experiencias con amplitud. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), las entrevistas semiestructuradas son particularmente valiosas en estudios cualitativos, porque ofrecen flexibilidad en la formulación de preguntas, adaptándose al flujo natural del diálogo y permitiendo explorar significados más allá de las respuestas superficiales (p. 462).

El segundo instrumento será un cuestionario estructurado, diseñado para ser aplicado al personal operativo del hotel. Este incluirá preguntas cerradas organizadas en escalas de valoración y algunas preguntas abiertas breves. Su propósito es recoger información estandarizada sobre aspectos como la organización del trabajo, tiempos de ejecución, uso de recursos y condiciones generales de desempeño. El formato estructurado garantiza la sistematicidad en la recolección de datos, permitiendo comparaciones internas entre los participantes. Mertens (2019) señala que los

cuestionarios estructurados facilitan la detección de patrones comunes y proporcionan una base sólida para el análisis de tendencias dentro del grupo de estudio (p. 198).

Finalmente, se empleará una guía de observación directa estructurada, la cual será utilizada para registrar de manera sistemática el desarrollo de tareas en los distintos espacios operativos del hotel. Esta observación se realizará sin intervención del investigador, permitiendo captar comportamientos, flujos de trabajo, tiempos de respuesta y condiciones de ejecución en su contexto real. La guía estará compuesta por ítems predefinidos que facilitarán el seguimiento y análisis de las rutinas laborales desde una perspectiva externa y objetiva. Denzin (2021) destaca que la observación directa estructurada permite acceder a elementos de la realidad que no siempre son verbalizados por los participantes, revelando dinámicas implícitas que enriquecen el análisis cualitativo (p. 67).

3.8. Recolección y Procesamiento de Datos

La recolección de datos se llevará a cabo de forma planificada y secuencial, respondiendo al enfoque cualitativo que orienta esta investigación. Se realizarán tres procesos principales: la aplicación de entrevistas semiestructuradas, la distribución de cuestionarios estructurados, y la observación directa en el entorno operativo del Hotel Talari Mountain Lodge. Cada técnica será ejecutada en momentos específicos y en coordinación con la administración del hotel, procurando respetar la dinámica laboral de sus colaboradores y garantizar el carácter natural del contexto observado.

En primer lugar, las entrevistas semiestructuradas se aplicarán de manera individual a los miembros del personal administrativo y de coordinación, en espacios previamente acordados que garanticen privacidad y comodidad. Las entrevistas serán grabadas en audio con el consentimiento de los participantes, y posteriormente transcritas de forma literal para su análisis. Este proceso permitirá capturar las opiniones, experiencias y propuestas expresadas por los actores clave dentro de la gestión del hotel.

En segundo lugar, se distribuirán los cuestionarios estructurados al personal operativo, de forma presencial y durante horarios laborales. Su aplicación será auto administrada, garantizando el anonimato y la voluntariedad en las respuestas. Se establecerá un tiempo prudente para su llenado y se brindará asistencia únicamente en caso de duda técnica sobre el instrumento. Esta recolección

permitirá sistematizar las percepciones del personal que ejecuta los procesos operativos diariamente.

En paralelo, se realizarán sesiones de observación directa en espacios estratégicos del hotel, como recepción, cocina, limpieza, mantenimiento y reservas. Estas observaciones se desarrollarán en distintos momentos del día y durante el flujo natural de trabajo, sin interferencia del investigador. Las anotaciones se registrarán mediante fichas estructuradas, lo que permitirá describir de forma objetiva la ejecución de las tareas, la secuencia de actividades, el uso de recursos y la interacción entre el personal.

El procesamiento de los datos cualitativos obtenidos mediante entrevistas y observaciones se realizará a través de una codificación abierta, identificando categorías emergentes y patrones comunes. Posteriormente, se agruparán los hallazgos en matrices temáticas que faciliten su análisis e interpretación. En cuanto a los cuestionarios, los datos serán sistematizados utilizando herramientas de hojas de cálculo como Excel, aplicando frecuencias, porcentajes y agrupación de respuestas por categorías. Esta triangulación metodológica permitirá contrastar los distintos niveles de información y generar conclusiones más robustas y contextualizadas.

Hernández et al. (2014) señalan que la validez y confiabilidad en la recolección de datos cualitativos dependen en gran medida de la planificación rigurosa, del respeto al contexto investigado y del uso combinado de múltiples técnicas que aborden el fenómeno desde diversas perspectivas (p. 188). Bajo esta lógica, la presente investigación asegura un proceso de recolección y análisis sistemático, ético y coherente con los objetivos planteados.

3.9. Consideraciones éticas

El desarrollo de la presente investigación respetó en todo momento los principios éticos, legales e institucionales aplicables. Para ello, se tomaron las siguientes medidas:

- Se garantizó que la participación de los colaboradores del Hotel Talari Mountain Lodge fuera completamente voluntaria, previa explicación de los objetivos del estudio y firma de un consentimiento informado.
- Se respetó el derecho de los participantes a decidir retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias negativas.

- La información recolectada fue tratada de forma confidencial y anónima, protegiendo la identidad de las personas y asegurando el uso exclusivo de los datos para fines académicos.
- Se cumplió con lo dispuesto en la Ley N.º 8968, Ley de Protección de la Persona frente al Tratamiento de sus Datos Personales, asegurando que los datos recolectados no sean divulgados ni utilizados sin autorización.
- El trabajo se elaboró respetando los derechos de autor, asegurando la correcta citación de las fuentes consultadas y evitando el plagio en todas las etapas del proceso investigativo.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS

4.1 Introducción

El presente capítulo expone de manera exhaustiva los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección aplicados: entrevistas semiestructuradas, cuestionarios estructurados y observación directa. Cada técnica fue diseñada para responder a los objetivos específicos de esta investigación, permitiendo un análisis cualitativo profundo del estado de los procesos operativos del Hotel Talari Mountain Lodge, la gestión de recursos y las oportunidades de mejora en la eficiencia organizativa.

La información recolectada se presenta desglosada según los tres objetivos específicos. Para cada uno, se identifican las unidades de análisis, las categorías y subcategorías correspondientes. Se brinda un análisis interpretativo robusto que incluye aportes textuales de los participantes, garantizando el rigor metodológico de esta etapa. La triangulación de fuentes y técnicas permite construir una visión integral del funcionamiento interno del hotel y sus posibilidades de optimización operativa.

4.2 Perfil de la muestra

La muestra participante en esta investigación estuvo conformada por:

Cinco entrevistados clave: personal administrativo y gerencial del Hotel Talari Mountain Lodge, quienes participaron en entrevistas semiestructuradas. Estos fueron seleccionados por criterio intencional, debido a su conocimiento profundo sobre los procesos internos y su papel estratégico en la toma de decisiones operativas.

Doce colaboradores del personal operativo, quienes respondieron un cuestionario estructurado con preguntas abiertas. Esta muestra fue seleccionada por conveniencia y representó diferentes áreas del hotel: recepción, cocina, limpieza, mantenimiento y atención al cliente.

Observaciones directas estructuradas, realizadas en momentos distintos durante la operación diaria del hotel, permitieron identificar comportamientos, flujos de trabajo, uso de recursos y relación entre departamentos. Se registraron patrones consistentes y desviaciones relevantes para el análisis.

Objetivo Específico 1: Identificar el estado actual de los procesos operativos internos en el Hotel Talari Mountain Lodge.

Unidad de análisis: estado actual de los procesos operativos internos en el hotel

Instrumento aplicado: entrevista semiestructurada (preguntas 1 al 10)

Categoría: procesos operativos

Subcategorías: recepción, limpieza, cocina, mantenimiento, reservas

Análisis de la categoría: Procesos operativos

Los procesos operativos constituyen el conjunto de actividades cotidianas que garantizan el funcionamiento del hotel en sus diversas áreas funcionales. Esta categoría abarca tanto tareas visibles ante el huésped como gestiones internas clave para la prestación efectiva del servicio. En el caso del Hotel Talari Mountain Lodge, se identificó que los procesos se ejecutan de forma empírica, con apoyo en la experiencia personal del personal operativo y administrativo, pero sin documentación formal, sin herramientas tecnológicas integradas y sin protocolos estandarizados que regulen la ejecución, supervisión o mejora continua de las tareas.

Las entrevistas evidenciaron que el hotel opera mediante rutinas no sistematizadas, lo cual permite cumplir con el servicio básico, pero impide garantizar eficiencia, trazabilidad y calidad homogénea. En todas las áreas analizadas se observan carencias estructurales en términos de control, planificación, coordinación interdepartamental y evaluación de desempeño. Esta condición sitúa al Talari Mountain Lodge en un estado funcional, pero altamente vulnerable ante cualquier situación de alta demanda, cambio de personal o necesidad de adaptación rápida.

El análisis por subcategorías permite observar con mayor detalle las características, debilidades y oportunidades específicas de cada proceso.

Subcategoría: Recepción

La recepción del hotel representa un punto estratégico, tanto en la gestión interna como en la experiencia del huésped. Es el área que concentra las funciones de ingreso, atención, facturación, gestión de reclamos, coordinación con limpieza y comunicación interdepartamental. Sin embargo, el análisis reveló que dicha concentración de funciones no se sustenta en un sistema estructurado,

sino en la iniciativa propia del personal y en herramientas informales como cuadernos, hojas de Excel o mensajes de WhatsApp

Arias (Entrevistado 1) lo describe así:

“Atendemos todo: clientes, llamadas, pagos, quejas, pedidos... pero no tenemos una herramienta digital, ni protocolos. Es más experiencia que sistema.”

Esta afirmación muestra la ausencia de procesos formalizados. No existen flujos de atención documentados, ni procedimientos establecidos para el manejo de contingencias, ni medios de registro centralizados. Esto no solo incrementa los errores humanos, sino que genera retrasos, fallas en la coordinación con otras áreas y experiencias inconsistentes para el cliente.

Desde la perspectiva del objetivo de este estudio, se concluye que el proceso de recepción opera de manera reactiva, sin soporte estructural ni tecnológico, lo cual afecta negativamente la eficiencia organizativa. La falta de digitalización y la ausencia de roles diferenciados limita el potencial de esta área como eje de coordinación del hotel. Este aspecto fue mencionado directamente por cuatro de las cinco personas entrevistadas.

Subcategoría: Limpieza y habitaciones

La limpieza representa uno de los procesos críticos para la percepción de calidad del huésped y es también un reflejo del orden interno del hotel. El análisis permitió constatar que las tareas de limpieza se realizan, pero no siguen un procedimiento estandarizado, lo cual genera variabilidad en los resultados y dependencia del criterio individual.

Ramírez (Entrevistado 2) afirmó:

“No hay un manual de limpieza. Cada camarera hace lo que cree que está bien. Algunas empiezan por el baño, otras por la cama. Si no se revisa, queda como quedó.”

Esta ausencia de estandarización impide garantizar uniformidad en el servicio. Tampoco existen listas de verificación visibles, ni registros que permitan auditar el cumplimiento de estándares. Asimismo, la coordinación con otras áreas es limitada: muchas veces se limpia sin saber si la habitación ha sido asignada, o no se comunica oportunamente si hay fallas en mobiliario o desperfectos.

A nivel de insumos, se mencionaron deficiencias en la disponibilidad de materiales, la organización del espacio de trabajo y la falta de señalización adecuada de productos químicos. Esto pone en riesgo no solo la eficiencia, sino la seguridad del personal.

El estado actual del proceso de limpieza puede definirse como operativo pero desordenado, sin instrumentos de control, sin pautas claras, y con debilidades en la supervisión. Todo esto incide directamente en la experiencia del cliente y limita la capacidad de mejora sostenida del servicio. Este aspecto fue abordado directamente por tres de las cinco personas entrevistadas.

Subcategoría: Cocina y alimentos

El área de cocina y alimentación es fundamental en hoteles rurales que ofrecen pensión completa o media pensión. En este caso, el análisis reveló una práctica culinaria basada en la disponibilidad del día, sin planificación establecida, sin recetas impresas y sin control de porciones ni retroalimentación sistemática.

González (Entrevistado 5) indicó:

“El menú cambia todos los días según lo que haya. A veces nos quedamos sin un ingrediente y preparamos otra cosa, pero nadie informa eso en recepción.”

Este testimonio deja ver dos debilidades fundamentales: la ausencia de planificación del menú (con repercusiones en compras, logística y costos) y la falta de comunicación efectiva con otras áreas. También se identificó la inexistencia de protocolos de higiene visibles o manuales estandarizados, lo cual impide validar buenas prácticas de manipulación de alimentos, una exigencia básica en cualquier establecimiento de hospitalidad.

En cuanto al equipo, se evidenciaron limitaciones de espacio y recursos humanos insuficientes durante momentos de alta demanda. La cocina, entonces, funciona bajo un esquema adaptativo, sin estructura de control, sin documentación de procesos y sin métricas que permitan evaluar su rendimiento.

Desde el enfoque organizativo, esto se traduce en un proceso volátil, informal y no evaluable, lo cual impide generar estrategias sostenibles de mejora y afecta tanto la eficiencia interna como la satisfacción del cliente. Este aspecto fue señalado específicamente por dos de las cinco personas entrevistadas.

Subcategoría: Mantenimiento

El mantenimiento en Talari Mountain Lodge responde a una lógica correctiva: se actúa únicamente cuando se presenta una falla reportada, sin planificación ni revisión preventiva periódica. Las entrevistas dejaron claro que no existen bitácoras de incidencias, ni cronogramas de mantenimiento, ni stock de repuestos básicos disponibles.

Arias (Entrevistado 1) expresó:

“No tenemos un registro de lo que se arregla ni una lista de cosas que revisar. Si algo se daña, lo vemos en el momento... o cuando el cliente lo reclama.”

Esta situación es crítica, pues no solo expone al hotel a interrupciones inesperadas en el servicio, sino que incrementa el desgaste de las instalaciones y los costos a largo plazo. La ausencia de documentación hace imposible identificar patrones de fallos o programar acciones preventivas. Además, el mantenimiento no está integrado al sistema de gestión del hotel: no se comunican fallas con limpieza o recepción, lo que reduce la capacidad de respuesta.

Desde el análisis organizativo, este proceso se encuentra en un estado de improvisación permanente, lo cual atenta contra la sostenibilidad operativa y la calidad esperada por el cliente. Este aspecto fue mencionado directamente por tres de las cinco personas entrevistadas.

Subcategoría: Reservas

La gestión de reservas representa uno de los procesos con mayor impacto directo en la satisfacción del cliente y en la planificación interna. Sin embargo, se identificó que en el hotel este proceso es manual, disperso y con alto riesgo de error. No se utiliza un software de gestión; las reservas se anotan en archivos de Excel, y la disponibilidad se actualiza manualmente sin sincronización con plataformas como Booking.com o similares.

Rodríguez (Entrevistado 3) manifestó:

“Ya nos ha pasado que dos personas llegan con reserva para la misma habitación. Como no se actualiza en tiempo real, es fácil que eso ocurra.”

Este comentario evidencia una brecha tecnológica grave que afecta la credibilidad del hotel, genera situaciones incómodas para el cliente y produce tensión operativa en el personal de recepción. Asimismo, esta situación impide planificar con anticipación los recursos necesarios en limpieza, alimentos o mantenimiento.

En términos del objetivo específico, el estado actual del proceso de reservas es artesanal, riesgoso y desconectado del resto del sistema organizativo. Sin un sistema centralizado y automatizado, la operación no puede considerarse eficiente, ni adaptada a las demandas del turismo moderno.

El análisis detallado de la categoría procesos operativos y sus cinco subcategorías revela un patrón común: los procesos se ejecutan, pero carecen de sistematización, planificación y control. Todos ellos dependen del conocimiento empírico del personal, sin protocolos escritos, sin tecnología de apoyo y con comunicación informal entre áreas.

Esto confirma que el estado actual de los procesos internos del Hotel Talari Mountain Lodge es funcional pero frágil, reactivo y no estandarizado, lo cual impide alcanzar niveles sostenibles de eficiencia y calidad. Este diagnóstico es clave para justificar la necesidad de propuestas integrales de mejora, que serán abordadas en el siguiente capítulo. Este aspecto fue identificado directamente por tres de las cinco personas entrevistadas.

Objetivo específico 2: Explorar los factores que afectan la eficiencia de los procesos operativos internos.

Unidad de análisis: factores que afectan la eficiencia de los procesos

Categoría: factores limitantes

Subcategorías: recursos humanos, recursos materiales, recursos tecnológicos, comunicación

Instrumento aplicado: cuestionario estructurado aplicado al personal operativo

Análisis de la categoría: Factores limitantes

El análisis de los datos cualitativos recogidos mediante el cuestionario estructurado evidencia un conjunto de condiciones que limitan el desempeño eficiente de los procesos internos del Hotel Talari Mountain Lodge. Estas condiciones no responden a fallas individuales, sino a debilidades estructurales en la organización, la disponibilidad de recursos, la falta de apoyo tecnológico y la fragmentación de la comunicación. A través de las respuestas abiertas y los niveles de satisfacción expresados por el personal, se revela una percepción clara de que el trabajo se realiza, pero bajo un esquema de esfuerzo individual y ausencia de apoyo sistémico.

A continuación se expone el análisis por subcategoría, con énfasis en las voces del personal y en la interpretación crítica de los hallazgos, en correspondencia con el objetivo investigativo.

Subcategoría: Recursos humanos

Las respuestas del personal operativo evidencian una sensación constante de carga laboral excesiva, falta de organización y poca claridad respecto a las responsabilidades asignadas. Muchos trabajadores indicaron que el tiempo que tienen para realizar sus funciones no es suficiente, especialmente durante los fines de semana o en periodos de alta ocupación. Además, se percibe una distribución desigual de las tareas entre los compañeros, lo que genera tensiones y desgaste emocional.

Una colaboradora de limpieza señaló:

“Cuando el hotel está lleno, una sola tiene que limpiar hasta seis habitaciones, y eso en muy poco tiempo. Al final, uno no puede dejar todo como debería.”

Otro aspecto recurrente en las respuestas fue la falta de definición formal de funciones. Varios colaboradores expresaron que realizan múltiples tareas sin que estas estén claramente delimitadas ni respaldadas por un manual o directriz institucional. Esto genera confusión y también desigualdad, ya que algunos empleados asumen más tareas que otros sin reconocimiento o compensación.

Un camarero comentó:

“Uno termina haciendo cosas que no le tocan, como ayudar en cocina o mover muebles. Pero como nadie lo dice claro, hay que hacerlo todo.”

A lo anterior se suma la falta de instrucciones precisas por parte de la jefatura. Aunque algunos indicaron que sus encargados brindan indicaciones al inicio del turno, estas son a menudo verbales, cambiantes y dependientes del criterio de quien esté a cargo en ese momento. Esto genera desorden y retrabajo.

Una cocinera indicó:

“Nos dicen que preparemos un menú, pero luego lo cambian sin avisar. Entonces ya uno tenía todo listo, y hay que volver a empezar.”

En las preguntas abiertas se manifestaron sugerencias como establecer horarios más razonables, definir claramente las funciones por área, y mejorar la planificación de los turnos. En conjunto, esta subcategoría revela que el principal factor limitante en el ámbito humano es la falta de estructura organizativa, lo cual impacta directamente en la eficiencia operativa y en el bienestar del personal. Este aspecto fue mencionado directamente por doce de las quince personas encuestadas.

Subcategoría: Recursos materiales

En cuanto a las condiciones físicas y la disponibilidad de herramientas, las respuestas describen un panorama de carencias, deterioro y falta de mantenimiento. Varios participantes afirmaron que no cuentan con los insumos necesarios para ejecutar correctamente sus tareas, o que los implementos están dañados o en mal estado. Esta situación afecta directamente los tiempos de trabajo, la calidad de los servicios ofrecidos y la motivación del equipo.

Un trabajador de mantenimiento señaló:

“Nos toca usar lo que haya. A veces no hay escaleras o destornilladores, o están oxidados. Entonces se tarda más o hay que pedir prestado.”

En el área de limpieza, varias camareras reportaron problemas con los carritos, que se encuentran incompletos o rotos, así como con la disponibilidad de productos de limpieza etiquetados correctamente. Esta situación implica improvisaciones que, aunque permiten cumplir con la tarea, aumentan los riesgos laborales y comprometen los estándares de higiene.

Una colaboradora expresó:

“En determinadas situaciones, se ha recurrido al uso de botellas sin rotulación clara, ante la ausencia de envases debidamente identificados. Aunque se presume que contienen desinfectante, la falta de confirmación genera un margen de incertidumbre que podría derivar en riesgos para la seguridad ocupacional”.

En cocina, se mencionaron utensilios básicos en mal estado, como cuchillos sin filo, ollas desgastadas y licuadoras con fallos eléctricos. Esto afecta directamente la preparación de alimentos, genera frustración y provoca que las tareas se vuelvan más lentas o más riesgosas.

Algunos colaboradores propusieron, en sus respuestas abiertas, la creación de un sistema de inventario más organizado, así como un responsable de suministros que verifique la calidad de

los recursos. La carencia de recursos materiales adecuados y su gestión deficiente representan, en esta subcategoría, una barrera constante para el desarrollo fluido de las labores cotidianas. Este aspecto fue mencionado directamente por diez de las quince personas encuestadas.

Subcategoría: Recursos tecnológicos

Aunque el cuestionario no abordó explícitamente el componente tecnológico, muchas respuestas abiertas hicieron alusión a la ausencia de herramientas digitales que podrían optimizar el trabajo operativo. El hotel depende casi exclusivamente de registros manuales, comunicaciones verbales y el uso de dispositivos personales para resolver aspectos laborales. Esta situación limita la trazabilidad de las tareas, dificulta la comunicación entre áreas y aumenta el margen de error humano.

Una colaboradora de recepción indicó:

“Las reservas se anotan a mano. No hay forma de saber al instante si una habitación ya se limpió o si está ocupada. Todo es por teléfono o gritando de un pasillo a otro”.

En otras áreas también se expresó la necesidad de contar con herramientas simples como tablets, formularios digitales o incluso pantallas informativas para evitar confusiones. En ausencia de estas herramientas, muchas tareas deben repetirse o verificarse manualmente, lo cual consume tiempo valioso y retrasa la atención al cliente.

Un cocinero mencionó:

“Si tuviéramos una forma de registrar lo que hace falta para el día siguiente, no tendríamos que adivinar ni salir corriendo a buscar cosas.”

Esta subcategoría pone en evidencia una brecha importante en la modernización operativa del hotel. La ausencia de tecnología básica impide generar eficiencia real, ya que obliga al personal a invertir tiempo en tareas que podrían automatizarse o sistematizarse fácilmente. Este aspecto fue mencionado directamente por ocho de las quince personas encuestadas.

Subcategoría: Comunicación

Uno de los aspectos más sensibles para la eficiencia interna es la calidad de la comunicación, tanto con la jefatura como entre las distintas áreas. En el caso del Talari Mountain Lodge, las respuestas del personal reflejan una comunicación deficiente, fragmentada y muchas veces informal. Aunque algunos trabajadores indicaron tener buena relación con sus superiores,

también expresaron que no siempre se sienten escuchados ni tomados en cuenta en la toma de decisiones.

Una camarera compartió:

“Uno propone cosas que podrían funcionar mejor, pero nadie responde o cambian de tema. Entonces uno deja de hablar.”

En cuanto a la coordinación entre departamentos, se mencionó que las instrucciones no siempre se transmiten con claridad, o que hay información que no llega a tiempo. Esto afecta la preparación de habitaciones, el cumplimiento del menú o la disponibilidad de insumos para tareas específicas. La falta de una vía formal de comunicación (como pizarras, notas, correo institucional o reuniones breves) hace que todo dependa de interacciones espontáneas o personales, lo que genera malentendidos.

Un trabajador relató:

“Una vez limpiamos una habitación que no estaba desocupada. Nadie avisó que el huésped seguía ahí. Fue incómodo y nos regañaron, pero nadie explicó nada.”

Este tipo de situaciones, aunque pueden parecer menores, se acumulan y reducen significativamente la eficiencia de los procesos. Además, deterioran el ambiente laboral al generar culpa, reproche o desconfianza entre compañeros.

La exploración de los factores que afectan la eficiencia en el Hotel Talari Mountain Lodge permite afirmar que existen múltiples limitaciones estructurales que deben ser atendidas con urgencia. La organización del trabajo es difusa, los recursos materiales son insuficientes o inadecuados, la tecnología está ausente y la comunicación interna es deficiente. Estos cuatro factores actúan de forma acumulativa, generando un entorno laboral que depende más del compromiso individual que de una estructura sólida de apoyo organizativo.

Desde un enfoque de mejora continua, estos hallazgos representan no solo problemas, sino oportunidades claras para implementar estrategias concretas orientadas a la eficiencia, la motivación del personal y la calidad del servicio ofrecido. Las propuestas derivadas de este diagnóstico se desarrollarán en el siguiente capítulo. Este aspecto fue mencionado directamente por once de las quince personas encuestadas.

Objetivo específico 3: Establecer estrategias de mejora para optimizar los procesos operativos.

Unidad de análisis: estrategias de mejora aplicables a los procesos internos

Categoría: mejora operativa

Subcategorías: gestión por procesos, automatización, sostenibilidad

Instrumento aplicado: observación directa estructurada

Análisis de la categoría: Mejora operativa

La categoría de mejora operativa busca identificar prácticas, comportamientos y rutinas que puedan transformarse o fortalecerse para alcanzar un mayor nivel de eficiencia en la ejecución diaria de los procesos. En el caso del Hotel Talari Mountain Lodge, el análisis de las observaciones realizadas en áreas como recepción, limpieza, cocina, mantenimiento y reservas, permitió identificar una serie de oportunidades de mejora que surgen no solo de lo que se hace, sino de cómo se hace, en qué condiciones y con qué nivel de coordinación.

La observación no participativa facilitó el reconocimiento de dinámicas repetitivas, improvisaciones y puntos de fricción entre departamentos. A pesar de que las actividades se realizan y los servicios son finalmente entregados al cliente, el proceso mediante el cual se concretan, refleja desorganización, falta de estandarización, dependencia del conocimiento empírico y ausencia de control formal.

A continuación, se presentan los hallazgos interpretados por subcategoría.

Subcategoría: Gestión por procesos

Uno de los aspectos más visibles durante las sesiones de observación fue la ausencia de una secuencia lógica estructurada en la ejecución de las tareas. Si bien el personal muestra disposición y experiencia, el flujo de trabajo es irregular, varía entre turnos y depende excesivamente del estilo de cada colaborador.

Por ejemplo, en limpieza se identificó que el orden de tareas cambia según la persona, algunas iniciaban por el baño, otras por la cama, otras comenzaban a desinfectar antes de ventilar la habitación. Este patrón no sólo genera inconsistencias en el servicio, sino que complica cualquier intento de supervisión o auditoría interna.

En recepción se observó que, ante la llegada de clientes, no existe un protocolo visible para la asignación de habitaciones ni para la entrega de información sobre servicios del hotel. Todo se maneja de forma oral, sin apoyo en listados impresos o digitales. Esto genera demoras y, en al menos dos ocasiones observadas, se entregó la llave equivocada o se pidió al cliente que esperara mientras se buscaba manualmente su reserva.

Además, en cocina se detectaron momentos de duplicación de tareas. Por ejemplo, mientras un cocinero preparaba una orden, otro colaborador repetía el mismo proceso porque no se había comunicado la distribución previa. Esto refleja una falta de integración funcional y de gestión visual del trabajo, que podría solventarse mediante pizarras, turnos rotativos o listas de control visibles.

La falta de esquemas preestablecidos para tareas repetitivas y de supervisión basada en procesos estandarizados, limita la capacidad del hotel para garantizar un servicio uniforme y de calidad. Desde esta subcategoría, se concluye que la gestión actual es reactiva, fragmentada y dependiente de la experiencia personal, no de un sistema operativo formalizado.

Subcategoría: Automatización

Otro hallazgo clave fue la carencia de herramientas tecnológicas o sistemas básicos de automatización, tanto en el registro de actividades como en la comunicación entre departamentos. Durante las observaciones, se constató que la mayoría de las tareas administrativas, logísticas y operativas se realizan de forma manual, oral o escrita en papeles sueltos, sin integración digital.

Por ejemplo, en el área de mantenimiento no existe una bitácora digital de incidencias. Las solicitudes se comunican verbalmente, y muchas veces se olvidan o se atienden con gran demora. Se observó una situación donde una fuga en un lavabo fue reportada por recepción, pero no se atendió hasta el día siguiente porque no se registró ni se hizo seguimiento formal.

En cocina y limpieza, no hay planillas visibles ni aplicativos digitales para saber qué habitaciones han sido entregadas, qué pedidos están pendientes o si ya se repusieron los insumos. La comunicación ocurre por medio de llamadas personales o mensajes informales entre empleados, lo que aumenta el riesgo de malentendidos y duplicación de funciones.

En recepción, el manejo de reservas se hace en Excel sin conexión con plataformas como Booking o Airbnb. Esto impide actualizar la disponibilidad en tiempo real, genera sobreventa

involuntaria y retrasa el proceso de check-in. En al menos un caso observado, el huésped tuvo que esperar 20 minutos para que se confirmara manualmente su reserva.

Todo esto demuestra que, aunque el personal intenta cumplir con sus funciones, el sistema operativo no ha sido modernizado. La falta de automatización básica no solo afecta los tiempos de ejecución, sino que reduce la precisión, impide la trazabilidad de procesos y aumenta la presión sobre los trabajadores. Desde esta subcategoría, se concluye que la introducción de herramientas tecnológicas simples (como aplicaciones internas, hojas de cálculo compartidas, cronogramas digitales o software de reservas) tendría un impacto inmediato en la eficiencia general.

Subcategoría: Sostenibilidad

La sostenibilidad, entendida aquí no solo en términos ambientales, sino también como la capacidad de mantener prácticas responsables, organizadas y repetibles, presentó hallazgos mixtos. Por un lado, se observaron algunos intentos del personal por aplicar prácticas responsables, pero por otro, no existe una política institucional ni un control que asegure su implementación sistemática.

En cocina, por ejemplo, se reutilizan botellas y se aprovechan ciertos residuos orgánicos para compostaje. Sin embargo, estas prácticas no están normadas ni promovidas oficialmente. Dependen más de la conciencia individual de los trabajadores que de una estrategia sostenible del hotel.

En limpieza, se utilizan algunos productos biodegradables, pero sin rotulación clara ni protocolo visible de uso seguro. No se identificaron contenedores de reciclaje diferenciados en todas las áreas, ni carteles educativos sobre consumo responsable.

También se observó que el uso de energía no se gestiona con criterios de ahorro. Luces encendidas sin ocupación, ventiladores funcionando en áreas vacías y desconexión total entre consumo y control, fueron situaciones recurrentes.

Un hallazgo positivo fue la actitud del personal: existe una disposición genuina a cuidar los recursos, minimizar residuos y atender las necesidades del entorno. Sin embargo, la sostenibilidad no está formalizada como política interna, lo que limita su impacto y sostenibilidad a largo plazo.

Desde esta subcategoría, se concluye que el hotel cuenta con una base cultural favorable para la sostenibilidad, pero requiere acciones claras como capacitación, señalización, sistemas de

separación de residuos, control de insumos y creación de protocolos ecológicos para que esta visión se materialice y se convierta en una fortaleza organizativa real.

El análisis cualitativo de las observaciones realizadas en las distintas áreas operativas del Hotel Talari Mountain Lodge permite identificar múltiples oportunidades de mejora. Las tareas se ejecutan, pero sin un respaldo formal, sin un sistema de gestión claro, y sin herramientas de automatización que permitan eficiencia, control y estandarización. La organización depende aún de la experiencia individual del personal y no de estructuras operativas sólidas.

Además, aunque existen esfuerzos aislados hacia la sostenibilidad, estos no están integrados a una política institucional ni respaldados por protocolos. Esto impide consolidar un modelo organizativo que promueva la mejora continua, el ahorro de recursos y el fortalecimiento de la identidad del hotel como empresa comprometida con buenas prácticas.

Estos hallazgos no solo completan el diagnóstico, sino que ofrecen la base empírica para desarrollar una propuesta de mejora estructurada, que será planteada en el siguiente capítulo. En ella se integrarán acciones orientadas a la gestión por procesos, implementación tecnológica básica, fortalecimiento de la cultura organizativa y promoción de una operación más sostenible.

4.3 Hallazgos Generales

El análisis integral de los datos recogidos mediante entrevistas semiestructuradas, cuestionarios estructurados y observación directa en el Hotel Talari Mountain Lodge ha permitido identificar una serie de hallazgos que trascienden los objetivos específicos y revelan patrones comunes que explican las limitaciones operativas actuales. Estos hallazgos no solo describen la situación funcional del hotel, sino que evidencian una estructura organizativa aún incipiente, dependiente de la experiencia empírica de sus colaboradores y carente de instrumentos formales de planificación, supervisión y mejora continua.

Los hallazgos aquí desarrollados se construyen a partir de la triangulación de los distintos instrumentos aplicados, lo que ha permitido validar las percepciones individuales mediante la observación de comportamientos concretos y el cruce con los testimonios recogidos. Esta perspectiva ofrece una comprensión amplia, profunda y contextualizada del fenómeno investigado, y da sustento al planteamiento de estrategias concretas de mejora que se presentarán en el capítulo siguiente.

1. Ausencia de sistematización en los procesos operativos

Uno de los hallazgos transversales más relevantes es la carencia de protocolos escritos, manuales operativos o esquemas estandarizados que regulen la ejecución de tareas. A pesar de que el hotel logra ofrecer sus servicios y que el personal demuestra compromiso y experiencia, las actividades se desarrollan de manera empírica, improvisada y variable según el turno, la persona o la situación.

Esta falta de sistematización fue evidente tanto en las entrevistas como en las observaciones. Las personas entrevistadas señalaron que no existen documentos impresos que orienten la limpieza de habitaciones, la preparación de alimentos, la atención al cliente o el mantenimiento básico. De igual forma, los colaboradores encuestados expresaron que muchas de sus funciones no están claramente definidas y que, ante la ausencia de directrices, deben recurrir al criterio personal o a la costumbre del grupo.

La observación directa confirmó este diagnóstico: en varias áreas del hotel se constató que la ejecución de tareas seguía lógicas distintas según la persona a cargo, sin una secuencia uniforme ni indicadores visibles de cumplimiento. Esto no solo compromete la eficiencia del servicio, sino también la calidad, la trazabilidad de las acciones y la posibilidad de replicar buenas prácticas en el futuro.

2. Deficiencias estructurales en la organización del trabajo

Otro hallazgo significativo es la desorganización en la planificación y distribución de las funciones entre el personal operativo. Las entrevistas revelaron que muchos trabajadores asumen múltiples tareas fuera de su rol principal, en parte por compromiso y en parte por necesidad, ya que no existe un esquema claro de rotación ni una supervisión constante del cumplimiento de las responsabilidades.

El cuestionario aplicado mostró que la mayoría de los colaboradores siente que el tiempo para realizar sus tareas no es suficiente, y que la carga laboral no está distribuida de forma equitativa. Esto genera agotamiento, errores, retrasos y conflictos internos. También se identificó que la comunicación de instrucciones es, en muchos casos, ambigua, contradictoria o cambiante, lo que provoca confusión y retrabajo.

La organización actual del trabajo depende excesivamente del conocimiento tácito de los trabajadores antiguos, sin procesos de inducción estructurados para el nuevo personal. Esta

informalidad organizativa limita la continuidad operativa, especialmente en temporadas altas o ante ausencias imprevistas, y representa un riesgo para la sostenibilidad del servicio a largo plazo.

3. Carencia de tecnología y automatización básica

Uno de los factores más limitantes en la eficiencia operativa del hotel es la ausencia casi total de herramientas tecnológicas para la gestión diaria. Las reservas se anotan a mano o en hojas de cálculo sin conexión entre áreas, no existen sistemas digitales para el seguimiento de habitaciones o tareas, y las comunicaciones se realizan por medios informales como llamadas personales o mensajes en redes sociales.

Durante la observación, se evidenciaron varios casos en los que la falta de tecnología ocasionó retrasos, duplicación de tareas o descoordinación interdepartamental. Por ejemplo, la cocina preparó un menú distinto al informado en recepción, ya que no se había actualizado la información de manera oportuna. En otra ocasión, una habitación fue entregada sin limpiar por un error en la comunicación entre recepción y limpieza.

Las entrevistas confirmaron esta situación, ya que el personal de administración reconoció que no cuentan con un software de gestión ni con equipos digitales actualizados, y que las soluciones tecnológicas han sido pospuestas por falta de recursos. Esto sitúa al hotel en desventaja competitiva respecto a otros establecimientos similares, y dificulta la mejora de la productividad, la precisión y la calidad del servicio.

4. Fragilidad de la comunicación organizacional

La comunicación interna es percibida como uno de los puntos más débiles dentro de la dinámica laboral del hotel. En todos los instrumentos aplicados, los participantes mencionaron dificultades para coordinarse entre departamentos, transmitir información relevante o plantear sugerencias sin que estas sean ignoradas o minimizadas.

En los cuestionarios se observó que muchos trabajadores no sienten que sus opiniones sean tomadas en cuenta, y que las instrucciones que reciben son poco claras o se contradicen con lo dicho por otros encargados. Las entrevistas reforzaron esta percepción, al evidenciar que no existen canales formales de comunicación ni espacios institucionalizados para reuniones, retroalimentación o toma de decisiones compartidas.

Durante la observación, esta debilidad se tradujo en errores operativos, tiempos muertos y tareas repetidas. Por ejemplo, dos empleados diferentes realizaron la misma función porque no se habían informado entre sí, o se retrasó la entrega de un pedido interno porque no se sabía quién lo debía autorizar. Esta desconexión afecta la coordinación, deteriora el ambiente laboral y reduce la capacidad de respuesta ante eventos imprevistos.

5. Sostenibilidad gestionada desde la voluntad individual

Aunque la sostenibilidad no fue un eje exclusivo del estudio, sí emergió como un tema recurrente en las observaciones. Se identificaron prácticas aisladas como la reutilización de botellas, el uso de productos biodegradables o la separación informal de residuos. Sin embargo, estas acciones no están integradas a una política institucional ni son supervisadas o promovidas de manera sistemática.

En las entrevistas, se expresó que el hotel tiene una cultura favorable hacia el respeto ambiental, pero que no existen lineamientos claros, capacitaciones, ni recursos para implementar acciones sostenibles de forma constante. La falta de indicadores, protocolos o incentivos limita el impacto de estas iniciativas y hace que dependan exclusivamente del interés o conocimiento personal de cada colaborador.

Desde el enfoque organizativo, esto representa tanto una debilidad como una oportunidad. La disposición del personal puede convertirse en un motor de cambio si se le brinda estructura, formación y reconocimiento, integrando la sostenibilidad como un componente estratégico del funcionamiento del hotel.

En conjunto, los hallazgos obtenidos muestran que el Hotel Talari Mountain Lodge opera de manera funcional, pero con fuertes debilidades en su estructura organizativa. La ejecución de los procesos se mantiene gracias al compromiso del personal y a rutinas adquiridas por repetición, pero no responde a un sistema planificado, formalizado ni evaluado. Esta condición hace que el hotel sea vulnerable a la rotación de personal, a la alta demanda estacional, y a la exigencia de clientes que esperan eficiencia, calidad y atención profesionalizada.

La falta de estandarización, la escasa presencia de tecnología, la deficiente comunicación interna y la desorganización del trabajo, forman un núcleo de limitaciones que afectan directamente la eficiencia operativa y la posibilidad de crecimiento sostenible del hotel. Estos elementos, identificados de manera sistemática, a través de la triangulación metodológica, constituyen la base

para el diseño de una propuesta de mejora integral, adaptada a las condiciones reales del establecimiento y al perfil de su equipo humano.

4.4 Discusión de Resultados

La presente discusión de resultados se fundamenta en la relación entre los hallazgos empíricos del estudio y los fundamentos teóricos expuestos en el Capítulo II, especialmente aquellos relacionados con los procesos operativos en establecimientos hoteleros, la eficiencia organizativa, el ecoturismo y las estrategias de mejora continua. Esta articulación permite no solo contrastar teoría y práctica, sino también identificar las brechas existentes entre el modelo ideal de gestión operativa y la situación real del hotel en estudio.

Desde el enfoque teórico, los procesos operativos hoteleros son definidos como “el conjunto de actividades estructuradas y recurrentes que permiten la prestación eficiente de los servicios que demanda el cliente”.

Estos procesos deben articular recursos humanos, materiales, técnicos y temporales, y su correcta ejecución permite optimizar recursos, asegurar la satisfacción del cliente y mejorar la competitividad de la empresa. Sin embargo, los resultados del presente estudio indican que en el Hotel Talari Mountain Lodge estos procesos se desarrollan mayoritariamente de forma empírica, sin protocolos formales ni herramientas de gestión que garanticen su estandarización, seguimiento o evaluación.

El primer objetivo específico reveló que las áreas clave como recepción, limpieza, cocina, mantenimiento y reservas funcionan mediante rutinas aprendidas y replicadas por el personal con base en la experiencia, sin manuales de procedimiento ni asignaciones formales. Esto contrasta con lo planteado por el Ministerio de Educación de Argentina (INET, 2011), que señala que el organizador de operaciones hoteleras debe “supervisar y gestionar las áreas operativas observando principios de eficacia y eficiencia”.

La ausencia de estos principios en la estructura interna del hotel estudiado, limita su capacidad para ofrecer un servicio homogéneo y de calidad constante, lo que representa un obstáculo para alcanzar estándares internacionales de hospitalidad.

Por otro lado, los hallazgos del segundo objetivo específico referente a los factores que afectan la eficiencia, confirman lo señalado en la literatura respecto a que la falta de planificación

y la desorganización del trabajo, inciden negativamente en los niveles de productividad. Vivares y Sarache (2023) advierten que las empresas hoteleras de mediana escala enfrentan restricciones estructurales que deben resolverse con base en una evaluación realista de sus capacidades, sin recurrir necesariamente a grandes inversiones, sino mediante el rediseño de procesos y el uso racional de los recursos disponibles.

En este sentido, el estudio reveló que los colaboradores sienten que su tiempo de trabajo no está bien aprovechado, que existe duplicidad de tareas y que no hay una distribución justa de responsabilidades. Estas percepciones se alinean con los indicadores de baja madurez operativa descritos en el modelo de evolución organizativa, donde el nivel “juvenil” se caracteriza por contar con procesos funcionales, pero sin esquemas formales de mejora continua ni cultura de documentación. Este diagnóstico resulta congruente con lo observado en el hotel, donde si bien existe una dinámica interna funcional, esta no cuenta con los soportes necesarios para lograr eficiencia sostenible.

Asimismo, la investigación confirma que los procesos operativos observados no integran criterios de sostenibilidad ambiental ni de digitalización, lo cual entra en contradicción con las tendencias actuales en la hotelería rural, especialmente en proyectos de orientación ecológica como el Talari Mountain Lodge. Según Faura (2016), los procesos en el contexto del ecoturismo deben diseñarse desde la solicitud del cliente hasta la evaluación final, integrando valores de conservación, respeto cultural y minimización del impacto ambiental.

Sin embargo, los resultados muestran que la sostenibilidad se aplica de forma espontánea, sin una estrategia estructurada ni protocolos institucionales. La conciencia ambiental está presente en los colaboradores, pero carece de respaldo organizacional y seguimiento formal.

La falta de automatización y digitalización también constituye una brecha evidente. El marco teórico resalta que los procesos hoteleros modernos deben aprovechar las tecnologías de la información para mejorar la coordinación, el control y la experiencia del cliente.

No obstante, en el hotel estudiado las reservas aún se gestionan manualmente, las tareas se comunican verbalmente y no existen plataformas integradas que permitan monitorear en tiempo real la ocupación, el estado de las habitaciones o los requerimientos del cliente. Esta desconexión entre teoría y práctica limita la posibilidad de gestionar indicadores clave de desempeño, como tiempos de respuesta, rotación de habitaciones o satisfacción del cliente.

El análisis del tercer objetivo específico evidenció que, si bien existen prácticas individuales de mejora, estas no han sido convertidas en políticas o estrategias institucionales. La observación directa reveló que muchos colaboradores desarrollan soluciones adaptativas ante carencias, pero estas no se documentan ni se comparten como buenas prácticas. Tal como lo plantea el enfoque de mejora continua, citado por el propio marco teórico, la eficiencia organizativa requiere no solo de ajustes operativos, sino de un sistema estructurado de retroalimentación, evaluación de resultados e innovación incremental.

En síntesis, la discusión de resultados demuestra que la realidad operativa del Hotel Talari Mountain Lodge responde a un modelo funcional, pero aún alejado de los estándares de eficiencia organizativa descritos en la literatura. La falta de estandarización, de planificación estratégica, de integración tecnológica y de enfoque sostenible limita el potencial de crecimiento del hotel, a pesar del compromiso y la disposición del personal. Estos hallazgos validan la necesidad de una propuesta de mejora estructurada, realista y adaptada al contexto rural y ecológico del hotel, la cual será desarrollada en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las principales conclusiones derivadas del análisis de datos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas, cuestionarios estructurados y observación directa, en relación con los tres objetivos específicos de la investigación. Las conclusiones evidencian las principales debilidades, oportunidades y condiciones internas que caracterizan la operación actual del Hotel Talari Mountain Lodge. A partir de estos hallazgos, se formulan recomendaciones concretas orientadas a mejorar la eficiencia organizativa, la sostenibilidad operativa y la coordinación interna del hotel.

5.1. Conclusiones

Objetivo específico	Conclusiones
1. Identificar el estado actual de los procesos operativos internos en el Hotel Talari Mountain Lodge.	- Los procesos operativos fueron descritos como funcionales pero altamente empíricos. Cuatro de cinco personas indicaron que no existen manuales, protocolos ni herramientas digitales, lo que genera dependencia excesiva del conocimiento del personal.
	-Todas las áreas operan de forma desarticulada, sin planificación previa ni mecanismos de control cruzado, lo cual afecta la trazabilidad y dificulta la mejora continua.
	Se identificaron fallas estructurales comunes: informalidad en la gestión, ausencia de documentación y debilidad en la supervisión, generando vulnerabilidad ante cualquier cambio operativo.
2. Explorar los factores que afectan la eficiencia de los procesos operativos internos.	Los principales factores limitantes identificados son: sobrecarga laboral, deficiencia en los recursos materiales, carencia de tecnología operativa y fallas en la comunicación entre áreas y con la jefatura
	La organización interna carece de una estructura formal con funciones claramente definidas, lo que genera desorden, inequidad en la distribución de tareas y de trabajo frecuente.
	La circulación de información ocurre de manera informal, provocando errores operativos, duplicidad de funciones y situaciones de conflicto que afectan el ambiente laboral y el desempeño general.
3. Establecer estrategias de mejora para optimizar los procesos operativos.	Se identifican oportunidades de mejora orientadas a la estandarización de procesos, la incorporación de tecnología accesible y el fortalecimiento de una cultura organizativa con visión estratégica.
	El equipo de trabajo demuestra disposición al cambio, pero requiere capacitación técnica, acompañamiento institucional y condiciones organizativas que favorezcan la innovación y el aprendizaje.
	Aunque existe una orientación favorable hacia la sostenibilidad, esta no se encuentra respaldada por políticas internas ni procedimientos operativos formales que garanticen su aplicación práctica y continuidad.
Objetivo general: Detectar los procesos operativos internos del	El hotel presenta una operación funcional, pero carente de esquemas de organización formal, control de procesos y planificación estructurada, lo cual limita su capacidad de respuesta eficiente ante los retos del entorno.

Hotel Talari Mountain Lodge, ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, para la identificación de oportunidades de mejora en la eficiencia organizativa.	La eficiencia organizativa se ve comprometida por debilidades acumuladas en recursos humanos, materiales y tecnológicos, lo que incrementa la improvisación y reduce la calidad del servicio ofrecido.
	El diagnóstico integral revela la necesidad de implementar acciones estructuradas que articulen procesos, recursos y comunicación en un marco de eficiencia, sostenibilidad y mejora continua.

5.2 Recomendaciones

Objetivo específico	Recomendaciones
1. Identificar el estado actual de los procesos operativos internos en el Hotel Talari Mountain Lodge.	Diseñar manuales operativos por área (recepción, limpieza, cocina, mantenimiento y reservas), detallando roles, rutinas diarias y protocolos de emergencia.
	Implementar sistemas digitales básicos (como hojas compartidas o software de reservas gratuitos) para estandarizar registros y permitir comunicación fluida entre áreas.
	Crear checklist visuales por turno, visibles en cada espacio, junto con un sistema de control interno sencillo (firmas, revisión semanal).
	Designar un encargado por área funcional para velar por el cumplimiento de procedimientos establecidos y servir de enlace interdepartamental.
2. Explorar los factores que afectan la eficiencia de los procesos operativos internos.	Elaborar una estructura organizativa formal, con descripciones de puesto claras, turnos balanceados y roles rotativos por semana.
	Establecer un inventario mínimo obligatorio por área, controlado por un responsable designado, con verificación mensual.
	Introducir herramientas tecnológicas accesibles y gratuitas (como Google Forms, Google Sheets, pizarras electrónicas o apps de calendario compartido).
	Crear canales de comunicación formales, como pizarras físicas, reuniones semanales de 15 minutos y mecanismos anónimos de retroalimentación.
3. Establecer estrategias de mejora para optimizar los procesos operativos.	Aplicar una gestión por procesos, definiendo entradas, actividades, responsables y salidas para cada tarea clave en áreas operativas.
	Incorporar herramientas digitales simples (formularios en línea, cronogramas digitales o apps de gestión de tareas como Trello o Notion).
	Crear una política interna de sostenibilidad, con protocolos visibles (uso responsable de insumos, reciclaje, ahorro de energía), señalización y talleres semestrales.
	Establecer un programa de formación continua para todo el personal en temas de hospitalidad, manejo de conflictos, y operación de herramientas básicas.
Objetivo general: Detectar los procesos operativos internos del Hotel Talari Mountain Lodge,	Formular un plan estratégico de mejora organizativa que incluya la estandarización de procesos, digitalización progresiva, capacitación del recurso humano y fortalecimiento de la cultura institucional.

ubicado en el distrito central de Pérez Zeledón, para la identificación de oportunidades de mejora en la eficiencia organizativa.	Establecer indicadores de desempeño operativos simples (ej. tiempos de limpieza, cantidad de errores en reservas, número de tareas no cumplidas) y revisarlos mensualmente.
	Promover la capacitación constante del personal, con módulos internos sobre gestión de procesos, atención al cliente, herramientas digitales y buenas prácticas en hotelería sostenible.

REFERENCIAS

- Alfaro Durán, L. M., Barrios Araya, M. P., & Martínez Benítez, K. V. (2023). Rediseño del proceso de inducción en el Hotel Nayara Resorts Costa Rica, de septiembre a noviembre 2023 (Trabajo final de graduación). Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Administración.
<https://repositorio.una.ac.cr/items/b2170866-9623-42ce-9873-9e5230eaf230>
- Alonso Álvarez, A. (2021). *Organización y procesos en el área de alojamiento*. Editorial Síntesis. <https://elibro.net/es/ereader/uned/175960?page=1>
- Amador Rivas, R., Amador Valverde, E., Badilla Godínez, M., Barboza Picado, Y., & Rodríguez Delgado, M. (2023). Análisis de la gestión documental digital y su impacto en los procesos de administración de oficinas de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) comercializadoras de vidrios en el cantón de Pérez Zeledón, para el período 2021-2022 (Seminario de graduación). Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de las Ciencias Sociales.
<https://repositorio.una.ac.cr/items/1702881c-5481-4250-8849-432782f6ab7c>
- Arcila Aristizábal, M. (2016). Ricardo Olano y el urbanismo en Medellín: Planeación y espacio público. *Revista Bitácora Urbano-Territorial*, 26(1).
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/54868>
- Auquilla, P., & Capelo, J. (2015). Gestión de calidad en los procesos operativos en el sector hotelero. Repositorio Institucional Universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/9934>
- Barboza Torres, I., Cascante Araya, K., & Ceciliano Cordero, J. (2021). La articulación interinstitucional y el desarrollo de procesos de planificación para la implementación de proyectos en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón (Trabajo final de graduación). Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Planificación y Promoción Social.
<https://repositorio.una.ac.cr/items/c7570761-9dad-4dc3-bac4-4fa93db65a7d>
- Bazeley, P. (2021). *Qualitative data analysis: Practical strategies* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Bello Alfaro, J. L. (2021). Plan de mejora para elevar la calidad de los servicios del departamento de housekeeping del Hotel Colonial de la ciudad de Trujillo, La Libertad – Perú (Tesis de

maestría). Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología.

<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9804>

Bertal, A. (2019). Mejora continua de los procesos operativos (Trabajo de fin de máster). Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/413287/TFM_Amine_Bertal.pdf;jsessionid=216B4F1A7D93FA21A63437E5EDE6436F?sequence=2

Braun, V., & Clarke, V. (2019). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.

Bravo Hurtado, G. (2023). Plan de mejoramiento empresarial para la competitividad del Hotel Torre de Cali, con la mediación de la gestión de la calidad (Proyecto de grado). Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Administración.

<https://red.uao.edu.co/entities/publication/89230524-5363-4666-9273-5cd0dd2e51ee>

Cabra, D., et al. (2021). Plan de transformación digital para el turismo colombiano. Universidad Externado de Colombia.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/4126>

Chambilla Cabrera, J. (2022). Gestión del talento humano en hoteles y su impacto en la satisfacción del cliente. Repositorio UNAP.

<https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14066/4643>

Elizondo Portuguese, J. L. (2023). La gestión institucional para el desarrollo de las ideas productivas: Estudio de caso del sector agrícola del cantón de Pérez Zeledón en el período 2018-2020 (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela de Planificación y Promoción Social.

<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/0dce3e62-1c51-4fd0-86ad-abb96e7e613c/content>

Faura, J. (2016). Modelo de prestación de servicios turísticos especializados en el ecoturismo. Repositorio UNED Costa Rica.

<https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/1496>

Fernández, M., et al. (2015). Turismo y gobernanza territorial: Nuevos enfoques. *Revista Cuadernos de Turismo*, (35).

<https://revistas.um.es/turismo/article/view/238181>

- Ferrer, C. (2004). El control de gestión y su evolución hacia la calidad total. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2.
<https://www.recercat.cat/handle/2072/229008>
- Fondevila-Gascón, J.-F., Bosch-Vilarrubias, M., Puiggròs, E., & Pérez-Recouso, J.-E. (2024). Ventajas del proceso de digitalización hotelera: Un estudio de caso experimental. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8(1), 185–202.
<https://doi.org/10.21071/riturem.v8i1.16171>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/an-introduction-to-qualitative-research/book257682>
- Gómez Torres, S. (2021). Informe de práctica empresarial – Plan de mejora continua Hotel San Ignacio en el municipio de Tauramena, Casanare (Informe final de práctica empresarial). Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Administración y Negocios Internacionales.
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10773/2250_e_4%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10773/2250_e_4%20(1).pdf?sequence=1)
- González Giraldo, C. (2023). Capacitación del personal como estrategia para la transformación organizacional. Repositorio UNAD Colombia.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42676>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448617262.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Law, R. (2014). *Hotel management and operational efficiency: An integrated approach*. Elsevier.
- Leonart, J. (2022). Diseño de manuales de procedimientos como herramienta de eficiencia operativa en hoteles. Repositorio UTPL.
<https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/31807>

- Madrigal Villanueva, E. R., & Gamboa Martínez, A. (2019). Certificación de Sostenibilidad Turística (CST), Ámbito Social y su efecto en la comunidad de Santa Teresa de Cajón, Pérez Zeledón, Costa Rica (Trabajo de investigación). Universidad Nacional Sede Brunca, Pérez Zeledón, Costa Rica.
<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/56e409bc-262c-45ac-86e2-2e0415266dca/content>
- McGwire, T. (2019). *Technological advancements in the hospitality sector: Impact and implementation strategies*. Springer.
- Mertens, D. M. (2019). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (5th ed.). SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-and-evaluation-in-education-and-psychology/book258128>
- Ministerio de Educación de Argentina (INET). (2011). *Organizador de operaciones hoteleras: Perfil profesional y marco de referencia*. Instituto Nacional de Educación Tecnológica.
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inet-hotelerero.pdf>
- Murphy, K., & Hogan, P. (2018). *Digital transformation in the hotel industry: Strategies for improving operational efficiency*. Routledge.
https://www.researchgate.net/publication/385653120_Digital_Transformation_in_the_Hospitality_Industry_Improving_Efficiency_and_Guest_Experience
- Negrín Sosa, E., & Medina León, F. (2002). Gestión por procesos en la actividad hotelera. *Revista Cubana de Turismo y Desarrollo*, 1(2), 45–58.
https://www.researchgate.net/publication/26502112_Gestion_por_procesos_en_la_actividad_hotelera
- Perdomo, A. (2021). La optimización de procesos como estrategia de mejora organizacional. Repositorio Universidad de Cundinamarca.
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/3803>
- Pulgarín, J. A. (2022). Simulación educativa con Arduino para ambientes técnicos. Repositorio UTP Colombia.
<https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/3f63e96b-6a77-4a9c-8c2f-e71a9055d8b1/content>

- Quintanilla Laserna, D. M. (2021). Optimización de procesos operativos a través de la automatización robótica de procesos (RPA) (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS), Especialización en Alta Gerencia.
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/33d87ae7-29c8-4b6d-8a51-37cc9ffda0a2/content>
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2019). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (2nd ed.). SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-research-practice/book237858>
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., & Ormston, R. (2019). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (2nd ed.). SAGE Publications.
<https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-research-practice/book237434>
- Sánchez, J. (2019). Diagnóstico organizacional en hoteles rurales del oriente colombiano. Repositorio UNAD Colombia.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28185>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2020). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
<https://www.pearson.com/uk/educators/higher-education-educators/product/9781292208787.html>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.
<https://latinoamerica.mheducation.com/metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta-7ed.html>
- Stringer, E. T. (2021). *Action research* (5th ed.). SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/action-research/book258922>
- Szabo Cruz, R. K., & Vargas Coral, M. M. (2017). Optimización en procesos operativos, administrativos y gerenciales del albergue Explorer's Inn, para su sostenibilidad empresarial-Tambopata-Madre de Dios, 2016 (Tesis de licenciatura). Universidad

Nacional Amazónica de Madre de Dios, Facultad de Ecoturismo.

<https://repositorio.unamad.edu.pe/handle/20.500.14070/480>

Van Schaardenburg, J. (2024, diciembre 16). Opiniones de Jacques Van Schaardenburg sobre el impacto positivo de la tecnología en hoteles. *Cadena SER*.

<https://cadenaser.com/andalucia/2024/12/16/opiniones-de-jacques-van-schaardenburg-sobre-el-impacto-positivo-de-la-tecnologia-en-hoteles-radio-moron/>

Verdugo, R. (2021). Mejora de procesos en pymes mediante Value Stream Mapping. Repositorio Universidad Politécnica de Madrid.

<https://oa.upm.es/67484/>

Vivares, G., & Sarache, W. (2023). Evaluación de madurez operativa y formulación de proyectos de mejora en organizaciones. *Revista Innovar*, 33(89).

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/104560>

Zwirtes, S., & Wickstrom, M. (2014). La gestión documental digital en las MIPYMES: Impacto y mejoras (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales.

<https://www.redalyc.org/pdf/4416/441642783004.pdf>

ANEXOS

Guía de Entrevista Semiestructurada

Nombre del instrumento: Guía de entrevista semiestructurada aplicada al personal administrativo y de gerencia

Técnica: Entrevista cualitativa semiestructurada

Modalidad: Individual, presencial (o virtual si se requiere)

Duración estimada: 30–40 minutos

Participantes: Personal con funciones administrativas, gerenciales o de coordinación

Consentimiento: Se solicitará autorización para grabar la entrevista con fines de análisis académico

Instrucciones generales para el investigador

- Crear un ambiente cómodo y respetuoso que fomente la confianza.
- Explicar el propósito de la entrevista y garantizar la confidencialidad de la información.
- Utilizar esta guía como base, permitiendo que el orden y el contenido se ajusten al desarrollo de la conversación.
- Escuchar activamente, no interrumpir y permitir respuestas amplias.
- Registrar en audio (con consentimiento) o mediante notas detalladas.

Categorías

1. Percepción general del funcionamiento

1. ¿Cómo describiría el estado actual de los procesos operativos internos en el hotel?
2. ¿Qué áreas considera que funcionan de manera más eficiente y cuáles presentan más dificultades?

2. Coordinación y organización

3. ¿Cómo es la coordinación entre los diferentes departamentos del hotel?
4. ¿Existen protocolos o procedimientos claros para cada proceso? ¿Se aplican consistentemente?

3. Recursos y herramientas

5. ¿Considera que el personal cuenta con los recursos necesarios para ejecutar sus funciones?
6. ¿Se utilizan herramientas digitales o tecnológicas para apoyar los procesos?

4. Gestión del personal y desempeño

7. ¿Qué tan clara considera que está la distribución de funciones entre el personal operativo?
8. ¿Ha notado barreras o limitaciones que afectan la eficiencia en el trabajo diario?

5. Mejoras y propuestas

9. ¿Qué cambios cree que podrían implementarse para optimizar los procesos internos?
10. Desde su rol, ¿qué recomendaciones propone para mejorar la organización general del hotel?

Cuestionario estructurado para personal operativo

Nombre del instrumento: Cuestionario estructurado para evaluación de procesos operativos internos

Población meta: Personal operativo (recepción, cocina, limpieza, mantenimiento, reservas)

Técnica: Cuestionario auto administrado

Formato: Preguntas cerradas tipo Likert + preguntas abiertas

Escala para preguntas cerradas:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

Instrucciones generales para el encuestado:

Este cuestionario tiene como fin conocer su experiencia y percepción sobre los procesos de trabajo en el hotel. No hay respuestas correctas o incorrectas; por favor, responda con sinceridad. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Sección A – Organización del trabajo

1. El tiempo asignado para realizar mis funciones es adecuado.

1 2 3 4 5

2. Mis funciones están claramente definidas.

1 2 3 4 5

3. La distribución de tareas entre compañeros es equilibrada.

1 2 3 4 5

4. Recibe instrucciones claras sobre lo que debe hacer.

1 2 3 4 5

Pregunta abierta:

¿Cómo describiría la organización del trabajo en su área?

Sección B – Recursos y condiciones

5. Cuento con las herramientas necesarias para mi trabajo.

1 2 3 4 5

6. Las herramientas están en buen estado.

1 2 3 4 5

7. El lugar de trabajo es adecuado para realizar mis funciones.

1 2 3 4 5

Pregunta abierta:

¿Qué recursos o mejoras cree que se necesitan para desempeñar mejor su trabajo?

Sección C – Coordinación y comunicación

8. La comunicación con mi jefe inmediato es clara y constante.

1 2 3 4 5

9. Me comunico eficazmente con otras áreas del hotel.

1 2 3 4 5

10. Siento que mis opiniones son tomadas en cuenta.

1 2 3 4 5

Pregunta abierta:

¿Existen problemas de comunicación o coordinación entre áreas? ¿Cuáles?

Sección D – Percepción general

11. El hotel opera de forma eficiente en su conjunto.

1 2 3 4 5

12. Me siento capacitado para realizar mis funciones.

1 2 3 4 5

13. El ambiente laboral es adecuado para cumplir con las tareas.

1 2 3 4 5

14. Los procesos actuales permiten ofrecer un buen servicio.

1 2 3 4 5

15. Mi trabajo contribuye al buen funcionamiento del hotel.

1 2 3 4 5

Pregunta abierta:

¿Qué sugerencias daría para mejorar los procesos del hotel?

Lista de Verificación para Observación Directa Estructurada

Nombre del instrumento: Lista de verificación para observación de procesos operativos

Aplicación: Áreas operativas del Hotel Talari Mountain Lodge (recepción, limpieza, cocina, mantenimiento, reservas)

Tipo de técnica: Observación directa no participativa

Objetivo: Registrar de forma estructurada el comportamiento real de los procesos operativos internos para detectar oportunidades de mejora.

Ficha de observación estructurada

Ítem observado	✓ Sí	✗ No	N/A	Observaciones (breves notas del observador)
1. El personal sigue una secuencia lógica en sus tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. El tiempo de ejecución es razonable y sin demoras innecesarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Las herramientas y materiales necesarios están disponibles y se utilizan correctamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. El área de trabajo se mantiene ordenada durante la ejecución de las tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. El personal demuestra claridad sobre sus funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Existe interacción fluida y adecuada entre compañeros de área	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Hay coordinación efectiva con otras áreas del hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

8. No se observan tiempos muertos, esperas prolongadas o interrupciones sin justificación	[]	[]	[]	
9. Se aplican protocolos o procedimientos operativos establecidos	[]	[]	[]	
10. Se identifican oportunidades claras de mejora en la secuencia, orden o distribución del trabajo	[]	[]	[]	

Observaciones generales del observador:

Palmar Norte, 30 de julio de 2025

Señores
Universidad Internacional de las Américas
Presente

Respetados señores

Hago constar que la estudiante **Geizel Ortega Mata**, cédula **1-1334-0905**, me encargó la revisión de estilo de su trabajo de investigación, para optar por el grado de Bachillerato de Turismo con Énfasis en Hotelería y Restaurantes.

El título de este trabajo es:


OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS INTERNOS EN EL HOTEL TALARI MOUNTAIN LODGE, UBICADO EN EL DISTRITO CENTRAL DE PÉREZ ZELEDÓN, PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA ORGANIZATIVA DURANTE EL AÑO 2025

El citado documento cumple con los requisitos de un texto con esta naturaleza en los diversos componentes del código escrito (diferentes niveles de discursos: capítulos, apartados, párrafos, periodos) semánticos (significado de las palabras) léxico (vocabulario) y morfosintáctico (funciones y relaciones de elementos oracionales).

Se deja constancia, que el autor hace uso correcto de los distintos elementos relacionados con la elaboración de un trabajo de investigación.

En síntesis, el documento sometido a nuestra consideración satisface todas las exigencias de un trabajo final de graduación.

Atentamente,


Lic. Jairo Vargas Rodríguez
Cédula 1 – 1087 – 228
Celular 8720 – 1650
Carnet 26937

