



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tomo I

**Manual de Procedimientos para el Hotel Lomas del Volcán, La Fortuna, San
Carlos**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

Fabricio Murillo Jiménez

PROFESOR TUTOR:

MBA. Eileen Barrantes Barrantes

II SEMESTRE

SAN CARLOS, 2021

Índice

Índice.....	i
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción	1
1. Capítulo I. Planteamiento del Problema	2
1.1. Marco Referencial.....	3
1.1.1. Antecedentes de la Empresa	3
1.1.2. Actividad Productiva	3
1.1.3. Logotipo.....	4
1.1.4. Misión	4
1.1.5. Visión.....	4
1.1.6. Ubicación Física.....	4
1.1.7. Descripción de los Principales Recursos	5
1.1.8. Descripción de los Departamentos Por Investigar	5
1.1.9. Organigrama	6
1.2. Justificación de la Investigación	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
1.4. Planteamiento del Problema	10
1.5. Alcances y Limitaciones	11
1.5.1. Alcances.....	11
1.5.2. Limitaciones.....	11
2.1. Estudios Relacionados	13

2.2. Administración.....	20
2.3. Eficiencia y Eficacia	23
2.4. Análisis Administrativo	25
2.5. Manual	27
2.6. Manuales Administrativos	27
2.7. Procedimientos.....	30
2.8. Formulario.....	31
2.9. Manual de Procedimientos.....	31
2.10. Recolección de la Información	34
2.11. Diagramas de Flujo	39
2.12. Matriz de Feedback.....	42
2.13. Listas de Cotejo.....	43
3.1. Enfoque de Investigación.....	46
3.2. Diseño de Investigación.....	46
3.3. Unidad de Análisis	46
3.5. Sujetos de Información	47
3.6. Medios de Recolección a la Información.....	47
3.7. Variables de la Investigación	48
3.8. Estrategia de Análisis de Datos.....	49
3.9. Codificación de los Procedimientos.....	49
3.10. Etapas del Proyecto.....	51
4.1. Procedimiento de Cierres de Caja.....	54
4.2. Procedimiento de Chequeo de Disponibilidad.....	58
4.3. Procedimiento de Rooming List	61
4.4. Procedimiento de Check In.....	64
4.5. Procedimiento de Check Out	71
4.6. Procedimiento de Reporte de Averías.....	74

4.7. Procedimiento de Entrega de Paños.....	77
4.8. Procedimiento de Entrega de Sombrillas.....	80
4.9. Procedimiento de Reserva de Tours	83
4.10. Procedimiento de Gestión de Transporte de Huéspedes.....	86
4.11. Procedimiento de Atención Telefónica.....	89
4.12. Procedimiento de Solicitudes Especiales.....	92
4.13. Procedimiento de Atención de Mesa en la Cena	95
4.14. Procedimiento de Atención de Mesa en el Desayuno.....	98
4.15. Procedimiento de Cierres de Caja.....	101
4.16. Procedimiento de Preparativos para Cena	104
4.17. Procedimiento de Preparativos para Almuerzo.....	107
4.18. Procedimiento de Preparativos para Desayuno.....	110
4.19. Procedimiento de Cierre de Restaurante.....	113
4.20. Procedimiento de Manejo de Inventarios	116
4.21. Procedimiento de Manejo de Reservas	118
4.22. Procedimiento de Cobro de Mesas	121
5.1. Conclusiones.....	127
5.2. Recomendaciones	128
Anexos	130
Bibliografía	132

Resumen

El presente trabajo final de graduación es sobre la creación del manual de procedimientos en el Hotel Lomas del Volcán para los departamentos de recepción y salón, lo anterior debido a que este no existe en la organización, por lo que la creación de uno podría ayudar a estandarizar y mejorar cada uno de los procedimientos de las áreas señaladas.

El proceso para la realización del actual manual de procedimientos se podría resumir en varias etapas, primero la recolección por medio de cuestionarios a los colaboradores de la empresa encargados de los procedimientos. Luego se analizarían los resultados por medio de la matriz de feedback, lo anterior para buscar formas de mejorar los procedimientos de manera que sean eficientes y eficaces. Al final se realizó una propuesta con mejoras, esto a partir de lo que se consideró que se debería modificar en el análisis en la etapa anterior, además, a la propuesta se le agregará una representación gráfica, por medio de los diagramas de flujo.

Los resultados del proyecto son procedimientos estandarizados y mejorados, guías para los nuevos colaboradores al momento de ingresar a la empresa y una documentación de suma importancia para la empresa.

Palabras Clave: manual de procedimientos, diagramas de flujo, hotel, matriz de feedback.

Abstract

The present final graduation work is about the creation of the procedures manual in the Hotel Lomas del Volcán for the reception and lounge departments, the above because it does not exist in the organization, so the creation of one could help to standardize and improve each of the procedures in the indicated areas.

The process for the realization of the current procedures manual could be summarized in several stages, first the collection employing questionnaires to the company collaborators in charge of the procedures. Then the results would be analyzed through the feedback matrix, above to find ways to improve the procedures so that they are efficient and effective. In the end, a proposal with improvements would be made, based on what was considered to be modified in the in-depth analysis in the previous stage, in addition, a graphic representation will be added to the proposal, using flow diagrams.

The results of the project are standardized and improved procedures, guides for new collaborators when entering the company, and documentation of great importance for the company.

Keywords: procedures manual, flow diagrams, hotel, feedback matrix.

Introducción

Los manuales administrativos en este caso el de procedimientos son sumamente beneficios para las empresas, ya que estos de acuerdo con Pincay Torres & Zambrano Ortega (2016), esta herramienta apoya las actividades cotidianas de la empresa, permitiendo un seguimiento adecuado y secuencial de las tareas anteriormente programados.

Además, traen diversas ventajas como lo menciona Fracica Gallo (2019), dentro de las cuales se pueden encontrar que facilitan el proceso de inducción, ayuda con la capacitación, es una visión integral de la empresa, se representan las diversas actividades y tareas de cada puesto (Salón y Recepción en este caso), mejora la coordinación de las actividades y sirve como referencia documental de todos los procedimientos.

En el presente proyecto, a pesar ser sumamente ventajosos los manuales, la empresa seleccionada, Lomas del Volcán, no cuenta con manuales de procedimientos, por lo que el trabajo provee a la empresa de esta necesidad. Por lo anterior, el trabajo cuenta con el objetivo de contribuir con la mejora de documentación de los procedimientos de Salón y Recepción para la correcta ejecución laboral de la empresa Lomas del Volcán por medio de un Manual de Procedimientos.

Además, el objetivo mencionado involucra la recopilación de la situación actual, por medio de cuestionarios a los colaboradores que laboran a diario con los procedimientos evaluados, para que así de esta manera se puede llegar a definir cómo son realmente hechos hoy en la empresa. También es corroborada por medio de la observación y entrevistas no estructuradas.

Luego, se es realizado un análisis en donde se busca encontrar los puntos fuertes y débiles del procedimiento, fue realizado por medio de la matriz de feedback, así de esta manera establecer las bases para saber en qué se debe enfocar para la siguiente etapa, la cual sería la propuesta. En esta última etapa, se propone a la empresa los procedimientos de una manera más eficiente y eficaz.

1. Capítulo I. Planteamiento del Problema

En el actual capítulo se presenta información sobre las generalidades de la empresa, además de aspectos básicos sobre la investigación. Con este capítulo se pretende hacer un pequeño acercamiento introductorio de la investigación.

1.1. Marco Referencial

1.1.1. Antecedentes de la Empresa

La idea de la familia Murillo de ingresar al turismo inició en los años 90s cuando Natanael Murillo vio que muchos turistas llegaban a La Fortuna, pero no había muchos lugares donde hospedarse por lo que decidió crearse unas cabinas. Las cabinas a pesar de no contar con muchas comodidades, para los estándares de la época en la zona, estaban bien y se vendían, siendo un ingreso extra para la familia durante un tiempo

Sin embargo, conforme pasaron los años, Natanel vio que los turistas al haber más opciones dejaban de ir a las cabinas para visitar los hoteles, por lo que se tomó la decisión de crear un hotel y que su hijo -que por el momento se encontraba estudiando administración de empresas- lo administrara. El lugar designado para la construcción del negocio se decidió un día que don Natanael y su cuñado, que es arquitecto, fueron cabalgando por la finca buscando el lugar idóneo para el hotel. Al momento, de llegar al lugar donde se encuentra actualmente el hotel, dijeron que era el lugar perfecto por su vista al volcán.

La construcción del hotel empezó en el año 1997 en una parte de la propiedad de la finca de Natanael Murillo, inclusive el mismo hijo de Natanel, Rodney ayudó formando parte del equipo para la construcción la construcción.

El hotel Lomas del Volcán inició operaciones a finales de noviembre del año de 1999 con tan solo 8 cabañas y ha ido creciendo poco a poco hasta obtener 70 habitaciones en tres categorías.

1.1.2. Actividad Productiva

Brinda los servicios de hospedaje, alimentación y además comisionista de tours.

1.1.3. Logotipo



1.1.4. Misión

Transmitir a cada uno de nuestros huéspedes una experiencia única, auténtica e inolvidable que les permita sentir lo mejor de nuestra zona y de nuestro país, en un ambiente natural y sostenible.

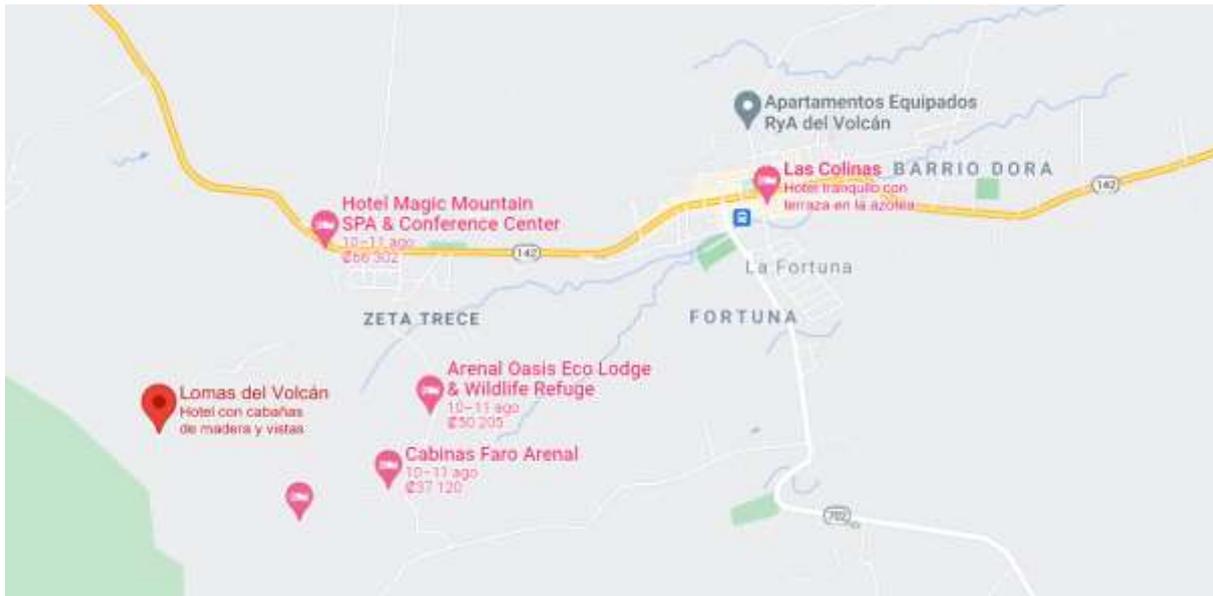
1.1.5. Visión

Ser una empresa de hospedaje referente en el sector de hoteles de montaña en La Fortuna, reconocido por su excelencia en el servicio al cliente, sostenibilidad y la experiencia memorable brindada a cada huésped.

1.1.6. Ubicación Física

Del parque de La Fortuna, en la dirección al Volcán Arenal, 2 Km Noroeste. y luego girar al lado izquierdo del camino, donde se encuentra la entrada principal, continúe 1.5 Km. dentro de la finca del hotel.

Ilustración 1 Ubicación



Fuente: Obtenido de Google Maps

1.1.7. Descripción de los Principales Recursos

En cuanto a los recursos humanos la empresa cuenta con alrededor de 30 colaboradores, en los cuales hay saloneros, cocineros, recepcionistas, mucamas, contadores, personal de mantenimiento, entre otros. La cantidad de colaboradores se ha rebajado a alrededor de 30 debido a la afectación que ha producido el COVID en el turismo.

Mientras tanto en los recursos materiales se puede destacar las instalaciones donde se encuentra la recepción, el restaurante, piscina, jacuzzi, un sendero, lounge bar, 70 habitaciones estilo bungalow y otras instalaciones corporativas.

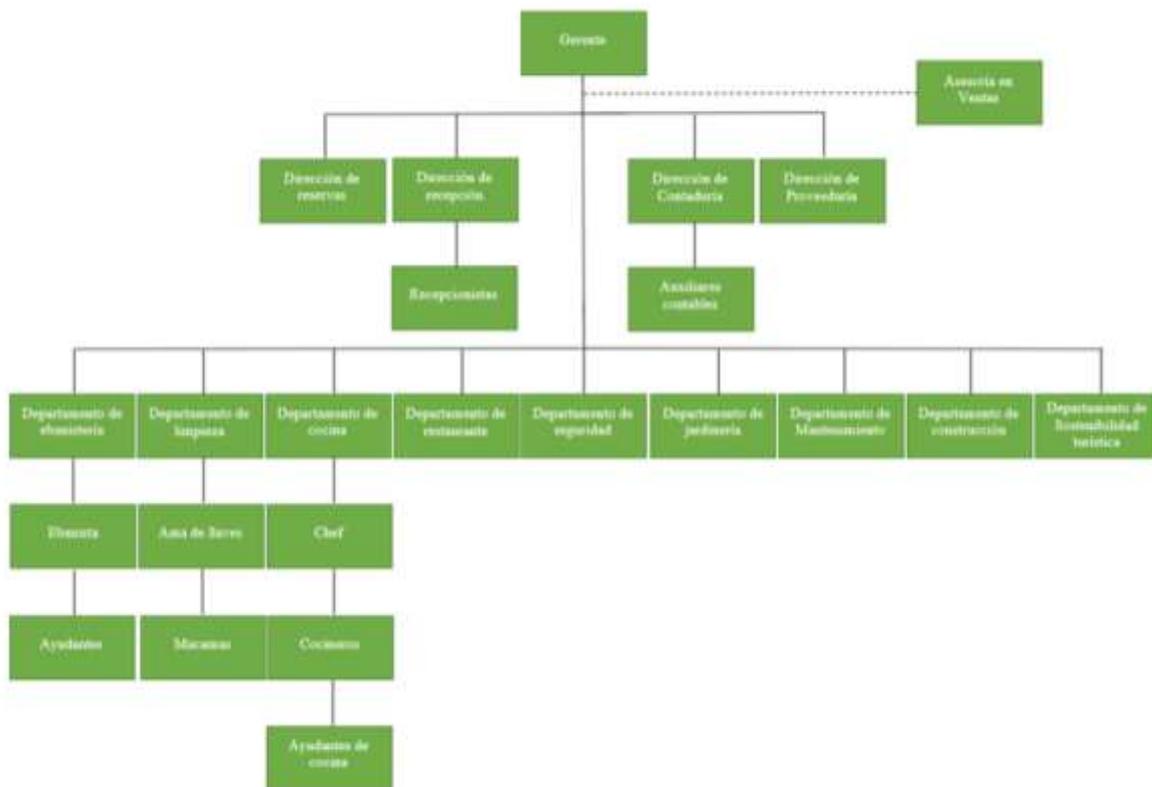
1.1.8. Descripción de los Departamentos Por Investigar

En el actual trabajo se van a investigar dos departamentos, el primero sería Recepción. Actualmente, dicho departamento cuenta con tres colaboradores, en su área se encargan de realizar como el registro de ingreso de los huéspedes, ventas de tours, atención del teléfono, atender dudas de los clientes y el registro de salida de los clientes. Normalmente, este departamento es el que cuenta con mayor contacto con los clientes, ya que es la primera cara que ve y la última. Además, por tener tanto contacto, los clientes recurren a ellos para resolver sus dudas y pedir recomendaciones.

El otro departamento por investigar es el de Salón, en la actualidad se cuenta con solamente 5 saloneros, antes de pandemia eran poco más de 10. Dentro de las instalaciones en las que laboran se encuentra el restaurante y lounge bar del hotel. Sus tareas se podrían resumir en atender a los clientes en los tres tiempos de comida, alistar las instalaciones para su uso, pulir, realizar las bebidas y los cierres contables. Se puede considerar como el segundo departamento de mayor contacto con los clientes. Además, es importante el Manual de Procedimientos en este departamento, porque es el que más tiene que realizar para satisfacer al cliente, porque es un área donde los clientes tienden a ser más exigentes y críticos.

1.1.9. Organigrama

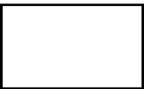
Ilustración 2 Organigrama



Fuente: Estudiantes TEC

La simbología utilizada en el anterior organigrama es la siguiente:

Tabla 1 Simbología de Organigrama

Símbolo	Significado
	Son las unidades de trabajo propias del organismo o institución que forman parte de este.
	Denota la jerarquía lineal que existe en el organismo.
	Denota una relación con asesores consultivos externos.

1.2. Justificación de la Investigación

En el actual proyecto se va a detallar como las organizaciones tienen la necesidad de poseer varios tipos de documentos que puedan hacer que los procedimientos se estandaricen, ya que sirve para guiar a que las personas recién ingresadas a las empresas sepan cómo deben realizar sus tareas, ya que los manuales de procedimientos manifiestan las instrucciones y pasos necesarios para realizar cada procedimiento.

Además, es muy normal que una nueva persona al llegar a una empresa no conozca todas las funciones o procedimientos que requiere llevar en su puesto o cómo debe realizarlo. Por medio del actual Manual de Procedimientos, el anterior problema se puede mitigar ya que sirve como guía para desarrollar sus funciones. En otras palabras, el objetivo de los manuales de procedimientos es estandarizar la forma de llevar a cabo las tareas en el hotel, sirviendo de guía a todos los colaboradores y así promoviendo la calidad de gestión

Cabe destacar que los manuales administrativos no son los encargados de representar o establecer la cantidad de trabajo del puesto, en realidad, es una guía para llevar a cabo sus funciones, se podría comparar con un manual de instrucciones de las funciones, donde se detalla los pasos para realizar los procedimientos, no solo ligada a su puesto, sino a todos los puestos relacionados a la tarea. El uso correcto de los manuales administrativos contribuye a mejorar el rendimiento de los trabajadores en sus puestos.

Otra razón de la existencia del manual es el hecho de que, con las manuales de procedimientos, se va a disminuir la posibilidad de que los colaboradores cometan errores en la ejecución de los procedimientos. Hay que recordar que al trabajar con servicio al cliente los errores pueden ser muy señalados por de parte de los clientes y conduce a quejas públicas, que afectan la imagen del hotel.

Por último, con el actual proyecto se busca mejorar los procedimientos haciéndolos más eficientes y eficaces.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Contribuir con la mejora de documentación de los procedimientos de Salón y Recepción para la correcta ejecución laboral de la empresa Lomas del Volcán por medio de un Manual de Procedimientos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación de los procedimientos actuales para Salón y Recepción de la empresa Lomas del Volcán.
- Analizar los procedimientos actuales de los departamentos de Salón y Recepción de Hotel Lomas del Volcán.
- Diseñar el Manual de Procedimientos propuesto para los departamentos de Salón y Recepción de Hotel Lomas del Volcán.

1.4. Planteamiento del Problema

¿Cómo se puede realizar de forma más eficiente los procedimientos de las áreas de Recepción y Salón del Hotel Lomas del Volcán?

Es sumamente importante tener claridad sobre lo que se va a investigar, ubicando sus tres elementos básicos, dónde se va a investigar, lo cual en dicho caso será en el Hotel Lomas del Volcán en La Fortuna de San Carlos. Luego identificar si es un problema que enfrenta la empresa, por lo que sería importante ver si la pregunta del planteamiento es realmente un problema. Por último, cómo es presentado el problema, en este caso en el contexto de los procedimientos.

1.5. Alcances y Limitaciones

1.5.1. Alcances

El actual proyecto tiene como alcance los manuales de procedimientos de Recepción y Salón. Para mayor especificidad el alcance del proyecto es la recopilación de la información de los procedimientos actuales de los departamentos señalados, para así de esta manera saber cuál es la situación actual de la empresa. Además, a partir de la situación actual se va a pasar a realizar un análisis de dichos procedimientos por medio de la matriz de feedback, para así de esta manera poder brindar una propuesta final a los procedimientos.

Los procedimientos para incluir en el manual de recepción serían los siguientes:

- Preparación de Rooming List.
- Check-In.
- Check-Out.
- Reporte de Averías.
- Cierres de Caja.
- Entrega de Toallas.
- Entrega de Sombrillas.
- Reserva de Tours.
- Chequeo de Disponibilidad.
- Reserva de Transporte de Huéspedes.
- Atención Telefónica.
- Organización de las Solicitudes Especiales.

Mientras que los procedimientos para restaurante serían:

- Cierres de Caja.
- Preparativos para Desayuno.
- Preparativos para Almuerzo.
- Preparativos para Cena.
- Atención de Mesa en el Desayuno.
- Atención de Mesa en la Cena.
- Cobro de Mesas.
- Cierre de Restaurante.
- Manejo y Pedido de Inventarios.
- Manejo de Reservas en el Restaurante.

1.5.2. Limitaciones

No se presentaron limitaciones de acuerdo con los objetivos de la investigación.

2. Capítulo II. Revisión de Literatura

En el actual capítulo se presenta la fundamentación técnica de diversas temáticas relacionadas a lo que se realiza en el proyecto. Además, se va a presentar una revisión de otros estudios relacionados al tema del proyecto, esto con el fin de orientar más aún la idea del proyecto a realizar.

2.1. Estudios Relacionados

Ha habido gran cantidad de estudios con el tema de Manual de Procedimientos, por lo que se va a mencionar algunos de estos y la orientación que el investigador decidió dar. El primero es el Trabajo Final de Graduación para optar por bachillerato del Tecnológico de Costa Rica de Mena (2019), donde la investigadora realizó un manual de puestos y de procedimientos en un servicentro en Agua Zarcas. La investigación la realizó con un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo. Para el análisis de los procedimientos, que sería lo concerniente al actual estudio, los realizó con la matriz de feedback. Dentro de sus conclusiones, se pudo apreciar que la organización contaba con un amplio espacio para la innovación en sus procedimientos, debido a que muchas veces se realizaban actividades confusas.

También, se pudo ver el Trabajo Final de Graduación del Tecnológico de Costa Rica de Araya-Hernández (2017), que contaba con el objetivo de “Diseñar un manual de procedimientos y un manual de organización que se ajusten a los requerimientos actuales de los Supermercados San Miguel” (p. 21). Por otro lado, el enfoque de la investigación fue cualitativo, con un diseño descriptivo y una temporalidad transversal. La recolección de los datos fue por medio de entrevista y observación directa, para su posterior análisis por medio de la matriz de feedback.

Otro de los estudios revisados es el Trabajo de Investigación para optar por el título de ingeniería en la Universidad Tecnológica Indoamérica de Ecuador de Nicolade (2017), contando con el objetivo de “Elaborar un manual de procedimientos que documente las actividades que se desarrollan para la entrega de certificados climatológicos, que sirva de guía para el usuario interno de la Dirección de Estudios, Investigación y Desarrollo Hidrometeorológico del INAMHI” (p. 9). El trabajo fue realizado con éxito, llegando a conclusiones sobre la importancia de los manuales administrativos, en este caso el manual de procedimientos, en las organizaciones.

Un estudio de sumo interés es la Tesis hecha en la Universidad de Guayaquil de Silva & Blancas (2017), que los investigadores tenían el objetivo de “Desarrollar un manual de

procedimientos en el área técnica de servicio al cliente de la empresa Tele-Red, Telecomunicaciones y Redes S.A” (p. 4). La investigación la describen como descriptiva y exploratoria. En cuanto a la recolección de la información, se realizó por medio de encuestas a los colaboradores dedicados a realizar los mismos procedimientos, también fueron realizadas entrevistas. Dentro de las conclusiones de los investigadores, fue que con el manual de procedimientos se pudo eliminar ciertas falencias que se presentaban en la coordinación de asignaciones del personal técnico.

El investigador Hernández Madrigal (2016), en su proyecto realizado como Proyecto de Graduación para optar para el bachillerato en el Instituto Tecnológico de Costa Rica sede San José con la intención de “Desarrollar un Manual de Procedimientos, para el Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita, con el objetivo de servir de instrumento técnico orientado al cumplimiento efectivo de las atribuciones asignadas para cada Unidad Administrativa” (p. 30). Respecto a los aspectos metodológicos la investigación es descriptiva y exploratoria. La información fue recolectada por medio de entrevistas guiadas por un cuestionario y con entrevistas no estructuradas. Por otro lado, el análisis fue realizado mediante las herramientas del hexámetro quintiliano y del análisis de valor y tiempo de ciclo. Dentro de sus conclusiones, fue que ciertos procedimientos necesitaban de formularios.

Otro de los proyectos es la Tesis de Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil de Manzaba Gonzabay (2019), realizado con el objetivo de “Elaborar un manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa Furoiani Obras y Proyectos” (p. 5). La investigación es de tipo descriptiva y con un enfoque mixto. La investigación para recolectar la información se realizó directamente en la empresa a través de observación y entrevistas. Los descubrimientos que se dieron gracias a la investigación fue que se encontró ineficiencias en los procedimientos internos y una comunicación con ciertas deficiencias.

Otro estudio para analizar es el Proyecto de Graduación del Tecnológico de Costa Rica sede San José de Vindas-Corrales (2016), contando con el objetivo de “Elaborar un Manual de Procedimientos que documente los procedimientos que se llevan a cabo en la Dirección del Centro Académico San José del TEC para mejorar la eficacia y eficiencia en el control interno” (p. 16). El enfoque del estudio fue cualitativo, debido a que al usar la entrevista como medio de recolección se obtienen datos no numéricos. Además, la investigación es exploratoria y con un alcance descriptivo. Con respecto a la técnica de análisis, la usada por la investigadora fue

el hexámetro quintiliano. Dentro de las conclusiones de la investigación fue que había deficiencias en los procedimientos y desconocimiento de los funcionarios.

Un distinto estudio es la Tesis hecha en la Universidad Técnica del Norte de Ecuador de Guamanzara Amaya (2021), proyecto realizado con la intención de “Realizar la propuesta de diseño del manual de procedimientos administrativos y financieros para el restaurante Jodamys en el Cantón Ibarra provincia de Imbabura” (p. 73). En los aspectos metodológicos, la investigación se consideró descriptiva, de campo, explicativa y documental. También, se consideró que la investigación era cuantitativa y cualitativa, por diversos aspectos, es decir mixta. En la recolección de la información, esta fue hecha por medio de diversas técnicas, por entrevista, encuesta y fichas de observación. Dentro de las conclusiones que trajo la investigación, se puede ver que se encontró debilidades en los procesos administrativos y financieros.

También, dentro de los estudios analizados se puede encontrar la Tesis hecha en la Universidad de Guayaquil de Franco Franco & Jimenez Díaz (2017), hecho con el propósito de “Desarrollar un manual de procedimientos administrativos para el restaurante Exacto, en Guayaquil año 2016” (p. 8). La investigación se considera de campo y descriptiva. La recolección de la información fue hecha por medio de cuestionarios y entrevistas. Con respecto a al análisis, no se realizó una herramienta en específico, solamente se analizaron las respuestas.

Un estudio adicional para su análisis está el de la Universidad Técnica del Norte con su Tesis de Perugachi Cabascango (2019), proyecto con el objetivo general de “Realizar un diagnóstico de la situación actual del control de activos fijos en el Hostal Red las Orquídeas” (p. 25). La información para la investigación fue recolectada por diversas técnicas como sería entrevistas y censo. El estudio concluyó que en la empresa había una deficiencia en el manejo de los activos fijos e ineficiencia en el manejo de los inventarios, todo esto por la mala planificación.

Para adicionar, se podría ver la Tesis de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua de Huete Sotelo (2021), con el objetivo de “Implementar procedimientos de control interno en el área de inventario para el bar y restaurante Chill & Wings en el primer semestre del 2020” (p. 8). El tipo de estudio es cualitativo, mientras, que la recolección de la información fue realizada por medio de entrevistas. Gracias a la actual investigación, se pudo llegar a la conclusión de que había sobrecarga de tareas para un puesto, faltante de formularios y necesidad de implementar un sistema de control.

Un proyecto adicional relacionado es la tesis nicaragüense de la Universidad Nacional de Ingeniería de Medrano Rodríguez et al. (2019), hecho con la intención de “Diseñar un manual de funciones y procedimientos en el restaurante Desayunos y Almuerzos Caseros” (p. 11). Respecto a los enfoques metodológicos, el enfoque de la investigación es cualitativo y descriptiva. Por el lado de la recolección de los datos se utilizó técnicas como observaciones, entrevistas.

Otro de los estudios, es la Tesis para optar de bachiller hecho en la Universidad de Guayaquil de Carcelén (2019), investigación con el objetivo de “Evaluar la gestión del personal del área de recepción del hotel HIM International para el diseño de un manual de procedimientos” (p. 5). El trabajo al contar con la tarea de comprobar la problemática tiene un enfoque mixto, aunque con un diseño descriptivo. Respecto a las formas de recolección de la información, fue por medio de tres técnicas diferentes: encuestas, entrevista y observación. Dentro de sus descubrimientos, fue que en la recepción del hotel había quejas acerca de la comunicación y profesionalismo, muchos de estos problemas el autor considera que podrían ser solventados por medio de un manual de procedimientos.

El Trabajo de Graduación de la Universidad San Ignacio de Loyola de Perú de Miranda (2020), con la intención de “Diseñar un manual de procedimientos e implementar la mejora en el manual de organización y funciones, que permitan optimizar la operación y fortalezcan la estructura administrativa del área de Front Office” (p. 28). La metodología utilizada es descriptiva con un enfoque cualitativo. La obtención de la información fue por medio de la observación y entrevistas no estructuradas. Dentro de sus conclusiones está que el manual ayudó a mejorar los procedimientos, ya que los colaboradores conocen mejor sus responsabilidades y se eliminó burocracia.

Siguiendo con los manuales de procedimientos hoteleros se puede encontrar la Tesis de Hotelería de la Universidad Iberoamericana del Ecuador de García (2018), proyecto realizado con el propósito de “Proponer un manual de procedimientos para el área de recepción del Hotel Cumandá en el sector Centro Histórico de Quito” (p. 6). En el aspecto metodológico, el enfoque que el autor le dio es cualitativo. Toda la recolección de la información fue por medio de entrevistas realizadas al personal de recepción.

Por último, está el Trabajo de Titulación para optar por el título de ingeniería de la Universidad Iberoamericana del Ecuador de Morales (2018) realizó su investigación con el objetivo “Proponer un manual de procesos de auditoría nocturna en el área de recepción” (p.

16). Los aspectos metodológicos de la investigación se pueden ver que es un proyecto cualitativo descriptivo. Respecto a la recolección de la información, esta fue por medio de encuestas y fichas de observación. Dentro de sus resultados estuvo el manual de procedimientos, que pretendía mejorar el rendimiento de los recursos.

A continuación, se mostrará una tabla resumen de las investigaciones vistas para facilitar su comparación.

Tabla 2 Comparación de Estudios Previos

Tema de Investigación	Organización	Detalles Importantes de la Investigación
Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Procedimientos para el Servicentro Cerro Cortés ubicado en Cerro Cortés de Aguas Zarcas, San Carlos	Servicentro Cerro Cortés	<ul style="list-style-type: none"> ● Descriptiva. ● Enfoque Cualitativo. ● Matriz de Feedback.
Manual de Procedimientos y Manual de Organización para Supermercados San Miguel	Supermercados San Miguel	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Cualitativo. ● Descriptiva. ● Temporalidad Transversal. ● Entrevista. ● Observación directa. ● Matriz de Feedback.
Manual de Procedimientos para la Entrega de Certificados en el Área Técnica de Climatología de la Dirección de Estudios Investigación y Desarrollo Hidrometeorológico del INAMHI, Año 2017	INAMHI	<ul style="list-style-type: none"> ● Conclusiones satisfactorias sobre la importancia de los manuales administrativos.
Desarrollar un Manual de Procedimientos Dirigido al Área Técnica de Servicio al Cliente de la empresa Tele-Red, Telecomunicaciones y Redes SA	Tele-Red	<ul style="list-style-type: none"> ● Descriptiva. ● Exploratoria. ● Encuestas. ● Entrevistas.
Evaluación de la Gestión del Personal del Área de Recepción del Hotel HM International para el Diseño de un Manual de Procedimientos	Hotel HM International	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Mixto. ● Descriptiva. ● Encuestas. ● Entrevistas. ● Observación.
Creación e Implementación del	AKU Hotels	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque cualitativo.

Tema de Investigación	Organización	Detalles Importantes de la Investigación
Manual de Procedimientos y Mejora del Manual de Organización y Funciones para el Área de Front Office de un hotel 4 Estrellas en el distrito de San Isidro-Lima		<ul style="list-style-type: none"> ● Descriptiva. ● Observación. ● Entrevistas no estructuradas.
Manual de Procedimientos para el Área de Recepción del Hotel Cumanda, Sector Centro Históricas de la Ciudad de Quito	Hotel Cumanda	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque cualitativo. ● Entrevistas.
Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita	Municipalidad de Alajuelita	<ul style="list-style-type: none"> ● Descriptiva. ● Exploratoria. ● Entrevistas no estructuradas. ● Cuestionarios. ● Hexámetro Quintiliano. ● Análisis de Valor y Tiempo de Ciclo.
Propuesta de un Manual de Procedimientos de Auditoría Nocturna en el Área de Recepción para el Hotel Ambassador de la Ciudad de Quito	Hotel Ambassador	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Cualitativo. ● Descriptiva. ● Encuestas. ● Fichas de Observación.
Manual de Procedimientos para la Dirección del Centro Académico San José, Tecnológico de Costa Rica	Tecnológico de Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Cualitativo. ● Exploratoria. ● Descriptiva. ● Entrevistas Estructuradas. ● Hexámetro Quintiliano.
Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para el Restaurante Jodamys Ubicado en el Cantón Ibarra, Provincia de Imbabura	Restaurante Jodamys	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Mixto. ● Exploratoria. ● Explicativa. ● Documental. ● De Campo. ● Encuestas. ● Entrevistas. ● Fichas de Observación.
Manual de Procedimientos Administrativos para el Restaurante “Exacto”, en Guayaquil Año 2016	Restaurante Exacto	<ul style="list-style-type: none"> ● Exploratoria. ● De Campo. ● Encuestas. ● Entrevistas.

Tema de Investigación	Organización	Detalles Importantes de la Investigación
Manual de Procedimientos para el Control de Activos Fijos del Hostal Restaurante Red Las Orquídeas de la Ciudad Ibarra, Provincia de Imbabura.	Hostal y Restaurante Red Las Orquídeas	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas. ● Censo.
Implementación de Procedimientos de Control Interno en el Área de Inventario para el Bar y Restaurante Chill y Wings durante el primer semestre del 2020	Bar y Restaurante Chill y Wings.	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Cualitativo. ● Entrevistas.
Propuesta de un Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos en Restaurante Desayunos y Almuerzos Caseros	Restaurante Desayunos y Almuerzos Caseros	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Cualitativo. ● Entrevistas. ● Observaciones.
Manual de Procedimientos para el Control de Compras y Pagos a Proveedores de la Empresa Furoiani Obras y Proyectos	Furoiani Obras y Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque Mixto. ● Descriptiva. ● Observación. ● Encuestas.

Al revisar todos estos estudios se puede ver ciertos patrones en la forma de elaborar el proyecto, normalmente todos los investigadores tienden a ir por un enfoque cualitativo, pareciendo este el indicado al momento de elaborar manuales de procedimientos. Respecto al diseño, pareciera que el descriptivo es el más seleccionado, aunque ciertas investigaciones también mencionan un diseño exploratorio. Además, en cuanto a la recolección de datos, se pudo apreciar que hay una variedad en las técnicas, ya que muchos han preferido aplicar un cuestionario escrito, otros una entrevista y algunos por medio de la observación directa, aunque varios de los investigadores han decidido usar varias para complementar la información entre sí, obteniendo información para hacer el estudio mucho más completo. En cuanto a los análisis, se ha utilizado la matriz de feedback y el hexámetro quintiliano.

Por último, en las conclusiones pareciera que todos dependiendo de su estudio han obtenido diferentes resultados, sin embargo, todos parecen estar de acuerdo en que el hecho de crear manuales de procedimientos ha tenido efectos positivos en las empresas con diferentes alcances.

2.2. Administración

2.2.1. Definición

El concepto de administración posiblemente conlleva más de lo que se puede pensar en un principio, de acuerdo con Robbins & Coulter (2018) se puede decir que “La administración implica coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (p. 8).

También es digna de mención la definición un poco más explícita de Chiavenato (2019), que, tras un análisis de varios autores, llega a la conclusión de que:

La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización (p. 8).

Al ver las definiciones, se puede ver cómo los autores se podrían decir de una manera poco detallada sobre la administración como la gestión eficiente y eficaz de los recursos hacia el logro de los objetivos planteados.

La administración como se pudo ver en el apartado anterior es sumamente compleja, por lo que al mismo tiempo es ciencia, tecnología y arte y dependiendo de la perspectiva se puede definir de manera diferente.

De acuerdo con Chiavenato (2019) en su obra como ciencia “la administración se basa en fundamentos científicos, metodologías y teorías sobre los datos y la evidencia que son analizados, experimentados y comprobados en la práctica cotidiana” (p. 24).

Siguiendo con Chiavenato (2019) pero ahora viendo la administración como arte, él dicta que “la administración requiere que el administrador analice cada situación con una visión integral, intuición y un enfoque creativo e innovador, no sólo para resolver problemas, sino principalmente para crear, cambiar, innovar y transformar a las organizaciones” (p. 9).

Por último, la administración como tecnología Chiavenato (2019) la ve desde dicha perspectiva debido a que “la administración utiliza técnicas, modelos, prácticas y herramientas conceptuales basados en teorías científicas que facilitan el trabajo del administrador” (p. 9).

Con las distintas formas de ver la administración anteriormente mencionada, se puede observar la profundidad y complejidad que conlleva la administración, debido a que es ciencia, tecnología y un arte al mismo tiempo.

2.2.2. *Proceso Administrativo*

El proceso administrativo es el proceso que está constituido por la planeación, organización, dirección y control, en síntesis, por las cuatro funciones básicas de la administración. De acuerdo con los autores Mendoza & Mendoza (2019) dicho proceso se define como “...una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa” (p. 56). Refiriéndose con las fases o etapas, a las cuatro mencionadas anteriormente. Para captar la idea del proceso administrativo se a continuación se adjunta la representación gráfica de este.

Ilustración 3 Proceso Administrativo



Para entender en mayor medida el proceso administrativo, hay que conocer sus cuatro fases, iniciando con la planeación la cual Mero-Vélez (2018) la explica de la siguiente manera “es hacer una revisión del estado de la organización: el diagnóstico y una clara descripción de los recursos con los que se cuenta, posteriormente, basados en la realidad, debemos fijar objetivos concretos y realizables...” (p. 91).

Para complementar las definiciones anteriores se puede sumar la de Robbins & Coulter (2018) que la detalla como “Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades” (p. 9).

Con los conceptos anteriores se puede dar la idea sobre en qué consiste la planeación y su grado de importancia en las empresas, ya que las empresas exitosas no trabajan de la improvisación, estas fijan sus objetivos, buscan maneras de realizarlas en el tiempo estipulado e implementan los planes de acción que se necesitan, todo esto formando escenarios sobre las condiciones futuras. Además, con todo lo mencionado puede llegar a la mente la famosa frase que dice que no planear, es planear para fallar.

Continuado con el mismo proceso administrativo, pero en otra fase como lo sería la organización, se puede ver la definición de Chiavenato (2019) “...el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados de su administración, y establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos” (p. 110).

Además, para complementar Plata (2017) se refiere a ella de la siguiente manera: “Como función administrativa constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas, que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deban ejecutarse” (p. 53)

Como se pudo ver en los conceptos anteriores, la organización, al igual que las demás fases, es sumamente importante e imprescindible, ya que es organizar los recursos dependiendo estrictamente de la planeación. La organización es una fase que conforme la empresa sea más grande, más complicada se vuelve.

Otro de las fases del proceso administrativo es la dirección, el cual Chiavenato (2019) dicta así:

Después de la definición de planeación y organización, resta hacer que las cosas marchen y sucedan. Este es el papel de la dirección: accionar y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con el papel de las personas y de los liderazgos. (p. 111)

Por último, para aclarar aún más el concepto, se adiciona el término de Robbins & Coulter (2018) “Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales” (p. 9).

Al ver las definiciones anteriores, posiblemente la frase que más quede en la mente es la que dice que es hacer que las cosas marchen, posiblemente sea la que facilite su interpretación, ya que en síntesis la actual fase es dirigir los esfuerzos para un propósito común, siendo de suma importancia comunicar, liderar y motivar. Básicamente la dirección es lo que en la mente de un ciudadano común viene primero a la mente al hablar de la administración.

Por último, estaría la fase de control, definida por Mero-Vélez (2011) como “...consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional” (p. 57).

Además de las definiciones anteriores, se puede adjuntar la de Robbins & Coulter (2018), la cual dice “Función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral” (p. 9).

Con las descripciones anteriores se puede llegar a la conclusión que el control es medir los resultados obtenidos con los esperados, encontrar fallos y realizar acciones correctivas. Siendo esta fase, una de suma importancia para el ciclo del proceso administrativo.

2.3. Eficiencia y Eficacia

2.3.1. Definiciones

Para que las empresas puedan ser exitosas en el mundo globalizado actual, ocupan ser eficientes y eficaces, pero saber cómo en ese caso se debe ser, hay que saber qué son los dos anteriores conceptos.

Primero, Franklin (2019) explica que “La eficiencia mide qué tan bien se utilizan los recursos en la generación de resultados” (p. 15). La definición es muy parecida a la explicación de Morocho et al (2019 “...se considera como el uso inteligente de los recursos” (p. 163). Las citas anteriores, hacen conocer su concepto y dar aún más importancia, debido a que en la

administración los recursos siempre son limitados, por lo que siempre hay que buscar la forma de sacar el mayor provecho, en otras palabras, tratar de hacer la mejor relación recursos/productividad, básicamente buscar ser eficientes.

Por otro lado, la eficacia a pesar de que es muy conocido tiende a ser confundido con el concepto explicado anteriormente, eficiencia, pero son muy diferentes. De acuerdo con Franklin (2019) “La eficacia mide el nivel de cumplimiento de los objetivos” (p. 15). También, se puede complementar con la muy parecida definición de Morocho et al (2019) “Es el grado en que una actividad o programa alcanza los objetivos y metas propuestas” (p. 163). Dichas explicaciones parecen estar muy de acuerdo en la idea de eficacia, además de demostrar lo sumamente fundamentales que son, ya que en las organizaciones siempre hay objetivos que cumplir para poder lograr el éxito, en otras palabras, ser eficaz para triunfar.

Una nota o un aspecto que cabe destacar es que la calidad es un concepto diferente a los dos anteriores, siendo este según Franklin (2019) “La calidad evalúa los atributos de los bienes o servicios producidos, respecto a las normas de desempeño”. El anterior concepto es crucial, sin embargo, es muy diferente a eficacia o eficiencia. La eficacia es el logro de objetivos, eficiencia es lograr los objetivos aprovechando los recursos y calidad es respecto a las cualidades del producto o servicio, definitivamente siendo conceptos muy diferentes.

Ilustración 4 Eficiencia y Eficacia



Fuente: Elaboración propia basada en Franklin (2019).

2.4. Análisis Administrativo

2.4.1. Definición y Función

El análisis administrativo es un tema de suma importancia, el cual es definido por Restrepo (2014) “el Análisis Administrativo como el examen exhaustivo de los planos: organizativo, dinámico, funcional, estructural y comportamental en una empresa u organización, para detectar situaciones anómalas y proponer las soluciones que sean necesarias” (p. 1).

Básicamente el análisis administrativo se puede ver como una parte de la administración que busca que las labores de la empresa sean ejecutadas de la manera más eficiente y eficaz, sacando el máximo provecho a sus recursos. Básicamente su función se podría resumir en lo escrito por Restrepo (2014) “Los objetivos del análisis administrativo son el mejoramiento continuo y la racionalización del trabajo” (p. 17).

2.4.2. Procedimiento de Análisis

De acuerdo con lo estipulado por Franklin (2014) “El análisis permite clasificar e interpretar los hechos, diagnosticar problemas y emplear la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio” (p. 36). Además, es importante saber que puede efectuarse desde dos perspectivas diferentes: de forma y de contenido.

Las cuales según Franklin (2014) la de forma se conceptualiza como “La exploración de los datos se hace con base en la consideración de las formas, los catálogos de codificación de respuestas, tabuladores, gráficos seleccionados y opciones para el resguardo y presentación” (p. 36). Mientras que las de contenido las explica como “El examen se realiza de conformidad con las prioridades que se fijaron durante la preparación del proyecto, tomando en cuenta áreas, unidades, niveles jerárquicos y estrategias de negocios fundamentales” (p. 36).

Asimismo, continuando con el procedimiento de análisis Franklin (2014) señala que se distingue la secuencia de los siguientes pasos:

1. Conocer el hecho.
2. Describir el hecho.
3. Descomponer el hecho para percibir todos sus detalles.

4. Examinar de manera crítica para llegar a comprender de mejor manera cada elemento que lo compone.
5. Ordenar de acuerdo con el criterio de clasificación cada elemento, con comparaciones y buscando discrepancias y analogías.
6. Definir las relaciones que operan entre los elementos.
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de poder comprender las causas que lograron originarlo y saber cuál es el camino para su atención.

Además, Franklin (2014) recomienda al momento del análisis tener una actitud interrogativa, inclusive llega a recomendar seis preguntas para formular de manera sistemática, las cuales son:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Con qué se hace?

2.4.3. Técnicas del Análisis Administrativo

Las técnicas del análisis administrativo son recursos para poder estudiar la información obtenida, así poder conocer todos sus aspectos y detalles.

Existen una enorme cantidad de estos recursos técnicos, hecho Franklin (2014) nombra todos las siguientes técnicas del análisis administrativo: Administración a libro abierto, administración del cambio, administración por categorías, administración por competencias, administración por valores, análisis de sistemas, análisis costo-beneficio, análisis de criterio múltiple, análisis factorial, análisis FODA, árbol de decisiones, autoevaluación, auditoría administrativa, benchmarking, cadena de valor, coaching, control total de la calidad, comportamiento organizacional, diagrama de afinidad, diagrama de causa y efecto, diagrama de Pareto, diagrama de relaciones, empowerment, estudio de factibilidad, estudio de viabilidad, inteligencia emocional, outsourcing, reingeniería organizacional, reorganización, técnica Delphi, correlación, modelos de inventario, modelos integrados de producción y muestreo. Todas las técnicas anteriores son muy funcionales dependiendo de lo que se busque hacer.

2.5. Manual

2.5.1. Definición

Para entender el concepto de Manual de Procedimientos, primero hay que saber qué es manual, concepto que Arevalo & Chavarría (2018) lo describe como “Es un medio de comunicación el cual contiene información sobre los procesos que realiza una entidad, los cuales sirven para orientar al personal para poder cumplir con los objetivos establecidos” (p. 10). Básicamente, el manual es un medio para explicar a cómo hacer uso de o cómo se debe hacer algo.

2.6. Manuales Administrativos

2.6.1. Definición

Los manuales administrativos son de consideración en las organizaciones, ya que como indica Franklin (2019):

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p. 108)

Del concepto anterior se puede obtener la idea de que los manuales administrativos pueden ser de muchos aspectos diferentes de una organización, sin embargo, todos tienen en común que buscan una mejora en el desempeño general de su empresa.

Los manuales administrativos cuentan con varios objetivos, como lo explica Franklin (2014), los cuales algunos de los mencionados por el autor serían los siguientes: aprovechar los recursos, ahorrar tiempo y esfuerzo, presentar el conjunto de la organización, definir responsabilidades, demostrar el grado de autoridad, facilitar ciertas tareas de recursos humanos, relacionar estructuras jerárquicas funcionales, dar uniformidad a las labores, fortalecer la cadena de valor y servir como una fuente de información sobre la empresa.

2.6.2. Clasificaciones Básicas

Además, dentro de los manuales administrativos hay diversas clasificaciones básicas dependiendo de naturaleza, ámbito y por su contenido.

De acuerdo con Franklin (2014), en la clasificación por su naturaleza, un manual de una o más organizaciones de un mismo sector de actividad es Mesoadministrativo. Mientras que si es de más de una organización es Macroadministrativo. Por último, si es de solamente una sola organización o de algún sector específico de una organización, entra en Microadministrativo.

La última de las clasificaciones básicas se encuentra por su contenido posiblemente la de mayor extensión o que cuenta con más tipos. La primera sería la de organización, la cual Franklin (2019) describe como:

El manual de organización es un documento que sirve para orientar las acciones en torno a la normatividad, misión, estructura orgánica, división del trabajo y contenidos de los puestos para mejorar la coordinación, racionalizar recursos y mejorar el desempeño de la organización. (p. 108)

De la misma manera, el manual de organización cuenta con estructura definida según Franklin (2019) con identificación, índice, prólogo, antecedentes históricos, base legal, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión, funciones, descripción de puestos, directorio.

Después, pasando a otras de las clasificaciones básicas, a la de por su ámbito Franklin (2014) plantea que las generales son las que dentro de una organización contiene su información, mientras que los específicos información específica de un área o unidad administrativa. La última de las clasificaciones por su ámbito es la de enfoque, la cual la información que contiene es mucho más detallada que las anteriores.

Después, otro de los de por su contenido estaría gestión de la calidad, el cual como explica Franklin (2014), que dicho manual contiene elementos del sistema de la gestión de la calidad, dentro de este hay varios elementos que cuentan con el objetivo de mantener la calidad del producto o servicio.

En el de historia de la organización, se puede encontrar según Franklin (2014) la biografía de la empresa, una cronología de los eventos ocurridos en la empresa. El presente manual permite a los colaboradores entender a la empresa y adaptarse, además de servir como

complemento para otros manuales como el de organización, políticas, contenido múltiple, entre otros.

Después, se pasaría al de políticas, el cual de acuerdo con Franklin (2014), sirven para guiar el comportamiento de la organización y sus colaboradores con sus guías básicas. También es conocido como de normas.

En el de contenido múltiple, Franklin (2014) lo expone como un manual que junta información de varios tópicos, con la razón de dar una mayor accesibilidad, mayor viabilidad económica, instrucción del nivel directivo y que se considere necesario.

Otro sería el manual de puestos, expuesto por Franklin (2014) como “Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización” (p. 195). Básicamente, gracias a la explicación anterior se puede inferir que es un manual para poder enseñar qué es un puesto x y qué hace en ese puesto. Son de magnánima importancia y posiblemente uno de los manuales administrativos más extendidos.

De acuerdo con Franklin (2014), si se está buscando un manual para poder saber cómo usar las herramientas técnicas, el manual indicado para crear es el de técnicas. Es sumamente útil, para que los colaboradores sepan usar de la manera correcta las herramientas y evitar un mal uso que pueda provocar procedimientos mal hechos, daño de las herramientas o lesiones.

Otro de los manuales administrativos es el de ventas que comprende distinta información, exactamente según Franklin (2014) la siguiente:

- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos o ambos servicios.
- Mecanismos de negociación.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura de la fuerza de ventas.
- Análisis de la competencia.
- División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- Forma de evaluar el desempeño. (p. 195)

Continuando con las clasificaciones de por su contenido, se encuentran los de producción, manual que Franklin (2014) en su obra entiende, como el que ayuda a coordinar y

dirigir en los procesos productivos sus fases productivas. Es sumamente importante en las empresas de producción para sistematizar líneas de trabajo en sus áreas.

También, un manual administrativo es el de finanzas, que Franklin (2014) lo comprende como el que respalda cómo se debe manejar y distribuir el recurso económico de una empresa en todos sus niveles.

Otro, de los manuales administrativos por contenido clasificables es el de personal, que de acuerdo con lo estipulado por Franklin (2014), es el que contiene el reglamento del colaborador, incluyendo información fundamental como las condiciones de trabajo, lineamientos, capacitación, desarrollo, normatividad, higiene, seguridad y prestaciones.

También se puede encontrar de operación, en el que en su obra Franklin (2014) señala que permite enseñar el uso de equipos, los cuales tienden a ser de los que requieren un conocimiento específico. Este manual puede ser útil para hacer un uso correcto de los equipos, evitando un mal uso que puede provocar daños a las máquinas o posibles lesiones o daños.

Uno de los últimos a mencionar y a explicar es el de sistemas, el cual Franklin (2014) lo comprende como un manual que sirve de apoyo para conocer cómo funcionan los sistemas de información, manuales muy útiles para que las personas puedan hacer un uso correcto de este.

Por último, está el Manual de Procedimientos, el del que se va a tratar el actual trabajo, sin embargo, no va a ser explicado en el actual apartado, sino más adelante y de manera mucho más amplia.

2.7. Procedimientos

2.7.1. Definición

Los procedimientos son de suma importancia para las organizaciones, ya que son secuencias de trabajo que son hechas a diario, según Franklin (2019) lo define como “es la sucesión cronológica de operaciones concatenadas, las cuales constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación” (p. 113).

Posiblemente al principio, se puede pensar que no es algo que suene de mucha importancia, sin embargo, al momento de estar en una organización el hecho de estandarizar los procesos y que los responsables de las tareas sepan cómo realizarlos, debido a que ya se

encuentra escrito ahorra tiempo y posibles problemas. Con los procedimientos se busca eficiencia en las empresas, como lo señala Valdez (2018) en su obra “El diseño de procedimientos facilita el seguimiento de pasos con el fin de alcanzar el objetivo deseado, logrando la eficiencia en la actividad en la que se aplican” (p. 1)

2.8. Formulario

2.8.1. Definición

Es importante también definir entender lo que es formulario, ya que en muchos de estos procesos, hay formularios que rellenar convirtiéndose en documentos imprescindibles para completar el procedimiento, de acuerdo a Garita-Retana (2016) los formularios son “...otro de los campos de estudio del análisis administrativo y consisten en instrumentos para recolectar datos que son utilizados en el desarrollo de un procedimiento, contienen espacios en blanco para ser llenados, cada uno debe incluir un número consecutivo” (p. 49). El concepto anterior da la idea de qué es un formulario en sí, básicamente es un documento por rellenar para completar ciertos procedimientos.

2.9. Manual de Procedimientos

2.9.1. Definición

Ahora se llega al manual administrativo del que trata el trabajo, el Manual de Procedimientos, el que se define según Franklin (2014) “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específicas en una organización” (p. 194).

Otra definición para complementar muy parecida a la anterior es la de Pincay Torres & Zambrano Ortega (2016) que dicta:

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya las tareas cotidianas de las diferentes áreas de una empresa. Con esta herramienta puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido. (pp. 11-12).

Con los conceptos anteriores se puede inferir que el Manual de Procedimientos es de suma importancia para saber cómo se debe proceder en diversas tareas de manera correcta, estandarizarlos y guiar los nuevos colaboradores de la organización, convirtiéndose en un manual administrativo fundamental para todas las empresas.

2.9.2. Identificación

Todo Manual de Procedimientos debe de contar con una estructura ya establecida, de acuerdo con Franklin (2014) en los procedimientos sería la siguiente:

Primero, el logotipo de la organización, el cual es la expresión gráfica que identifica a la empresa u organización. Otros de los aspectos es el nombre de la organización, nombre del procedimiento a describir, fecha de la elaboración del procedimiento, número de página, sustitución de páginas y responsables de su elaboración, revisión y autorización.

Además, también es importante que los manuales cuenten con prólogo, este según Franklin (2014) es exponer de qué trata el manual y su propósito. También es importante que el documento cuente con índice.

Ya, yendo más a lo que sería cada procedimiento Franklin (2014) señala variada información como necesaria, dentro de los que se puede encontrar el objetivo, que básicamente es donde se enseña el propósito que cumple cada procedimiento.

Además, el autor señala que es necesaria la información de las áreas de aplicación, que básicamente sería el alcance del procedimiento.

Después, estarían los responsables, los cuales serían las unidades administrativas o puestos que tienen a cargo la realización de x procedimiento, hay que recordar que es el nombre del puesto, no el nombre de la persona encargada, porque las personas en las empresas no son eternas y es tarea del puesto, no en sí de la persona-

También, continuando con lo mencionado por el autor, una información necesaria sería las políticas o normas de operación, las cuales serían reglas o criterios por los que se tiene que regir las personas responsables del procedimiento.

Otra información necesaria sería el concepto, los cuales son palabras o términos que posiblemente puedan complicar su entendimiento a las personas menos familiarizadas por sus tecnicismos, por lo que este apartado funciona como un glosario de esas palabras más técnicas,

para que la consulta al Manual de Procedimientos sea mucho más accesible para todos los interesados.

Por último, vendría posiblemente la parte más importante del manual, el cual sería el procedimiento, apartado que según palabras de Franklin (2014) sería:

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. (p. 205)

Para poder comprender cuáles son las partes de un Manual de Procedimientos, se adjuntará la siguiente figura, en donde se puede identificar todas sus partes.

Ilustración 5 Formato de Manual de Procedimientos

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha (4)	
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página (5)	De
		Sustituye a	
		Página (6)	De
		Fecha	
Nombre del procedimiento (3)			
Núm. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)	
10			
Elaboró	Revisó	Autorizó	

Fuente: Organización de Empresas [Fotografía], por Franklin,2014.

2.9.3. Ventajas

Los Manuales de Procedimientos como cualquier manual administrativo tienen una serie de ventajas que proveen a la empresa, de acuerdo con Fracica Gallo (2019) serían los siguientes:

- Facilitan la inducción y adiestramiento del personal.
- Brinda ayuda con la capacitación.
- Representa una visión integral de la empresa.
- Representa las diversas actividades que realiza cada puesto.
- Ayuda a que haya una adecuada coordinación de actividades.
- Es una referencia documental de todos los procedimientos que se realizan en la empresa.

2.10. Recolección de la Información

2.10.1. Fuentes Primarias

Para la creación del Manual de Procedimientos se va a necesitar alguna fuente de información en este caso primaria, ya que al no existir información previa de cómo se realizan los procedimientos en la organización, la información debe provenir directamente de los colaboradores que realizan el procedimiento. Todo esto calza dentro del concepto de fuentes primarias, ya que como lo indica Torres et al (2019) “Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre-elaborados...” (p. 3).

Para saber más acerca de las fuentes primarias, hay que entender que esta puede subdividirse en dos: observación directa y observación indirecta.

La observación directa según Torres et al (2019) “...es cuando el investigador toma directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores” (p. 3). Basándose en la definición anterior se puede inferir que dicho tipo de fuente primarias no es la que se va a ocupar para la recolectar los datos para definir la situación actual de los procedimientos, esto porque los datos se van a obtener por medio de cuestionarios y luego se va a realizar entrevistas para entender los procedimientos con mayor profundidad y evitar que algún detalle no haya sido mencionado.

El otro tipo de fuente primarias es la observación indirecta, la que Torres et al (2019) describe como “es indirecta cuando los datos no son obtenidos directamente por el investigador, ya que precisa de un cuestionario, entrevistador u otros medios para obtener los datos del estudio. Para lo que es preciso realizar una encuesta” (p. 3). El concepto anterior deja muy en claro que la observación indirecta es cuando la información es recolectada de manera que la población ayuda de manera directa a las personas que están encargadas. Esta subdivisión de la fuente primaria es la que va a ser utilizada para obtener información acerca de los procedimientos.

2.10.1.1. Cuestionario

Para recolectar la información de los procedimientos como se mencionó antes, se procederá a aplicar un cuestionario, el cual según Malhotra (2016) es “Técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, orales o escritas, que responden los encuestados” (p. 216).

Para ampliar aún más el concepto de cuestionario se podría tomar otra definición, la de Malhotra (2020) “Un cuestionario, ya sea que se le llame *formulario, formato de entrevista o instrumento de medición*, es un conjunto formalizado de preguntas para obtener información de los encuestados” (p. 293).

Gracias a las definiciones del autor, se puede dar la idea que los cuestionarios son una serie de preguntas estructuradas para obtener información de una población, en el caso del proyecto de los colaboradores que trabajan día a día con los procedimientos.

Los cuestionarios de acuerdo con Malhotra (2020) tienen 3 objetivos básicos, que es traducir la información que se necesita en preguntas, animar al encuestado a cooperar y minimizar el riesgo de respuesta.

La creación de los cuestionarios es una parte muy importante de toda investigación, ya que un cuestionario mal planteado puede hacer que la información obtenida no sea la suficiente, no sea la que se necesitaba o se obtuvo de más. Para realizar una buena investigación se podría seguir los once pasos que plantea Benassini (2020). Primero, la autora considera que el primer paso es determinar qué información se quiere, para lograr este paso con éxito el investigador debe hacerse ciertas preguntas sobre el objetivo de la investigación, sobre la información más relevante a obtener, sobre los datos complementarios.

Después de determinar la información que se va a necesitar, se tiene que plantear cómo se van a elaborar las preguntas, es decir crear los ítems. Para este paso no hay ninguna regla, sin embargo, sí hay ciertos consejos como las preguntas deben controlar el tipo de respuesta, el contenido de la pregunta ha de ser oportuno y a cada pregunta debe de corresponderle una sola respuesta.

El tercer paso, sería escoger el tipo de cuestionario, esto va a depender de los recursos disponibles y de la población.

El último paso, descrito por la autora es la creación de las preguntas individuales, para lo cual ella plantea que con los creadores de los cuestionarios se hacen preguntas sobre la necesidad de la pregunta, sobre si es solo una pregunta o varias, sobre si el entrevistado tiene la información que se está buscando, sobre la experiencia del encuestado respecto a la información solicitada, sobre la facilidad de responder y sobre si el entrevistado está dispuesto a brindar la información.

En el cuestionario para determinar el tipo de pregunta, es importante conocer cuáles son. El primer tipo es la pregunta abierta la cual Malhotra (2020) dice de estas “...son preguntas abiertas que los encuestados responden con sus propias palabras. También se le conocen como preguntas de respuestas libre” (p. 301). Este tipo de preguntas pueden traer muchas respuestas inesperadas que posiblemente el entrevistado no esperaba, sin embargo, también puede traer una difícil codificación.

Después estarían las preguntas de opción múltiple, explicadas por Benassini (2020) son “En este caso se presenta al entrevistado una pregunta y un conjunto de alternativas para que seleccione la que prefiera” (p. 143). Este tipo de pregunta son fáciles de interpretar, pero limitan al entrevistado.

Algunas derivaciones de las preguntas de opción múltiple según Benassini (2020), son las dicotómicas y tricotómicas, la primera cuenta con dos opciones y la otra con tres.

Continuando con los pasos de Benassini (2020), el quinto paso sería decidir la redacción de las preguntas. En este paso, se debe procurar que los entrevistados puedan tener clara la pregunta al recibirla, es decir pretender que las preguntas se encuentren bien redactadas. En todo esto, además de la redacción, hay que tener en cuenta el hecho de que las preguntas no tiendan a inducir alguna respuesta, porque en este caso la pregunta tendría sesgo.

El sexto paso sería establecer el orden de las preguntas, las primeras son en las que el sujeto se identifica. Las que siguen, en donde se clasifica su perfil y, por último, las que muestran pruebas de la hipótesis.

A continuación, iría el paso de la creación de la bienvenida, que sería escribir una pequeña introducción, la idea por la que fue creado el cuestionario, además, de pedirle amablemente su cooperación.

El octavo paso sería la información socioeconómica, las cuales serían las relativas al sexo, estado, ocupación, entre otros. Depende del cuestionario, puede ser prudente colocarlas al final.

El siguiente paso sería la declaración de autenticidad, donde se afirma que el cuestionario es auténtico, apegándose a todos los lineamientos.

Después, se debe escoger el aspecto con el que va a contar el cuestionario, importante para atraer mayor número de respuestas. Al pasar este paso, se pasaría al onceavo paso de la autora que sería realizar una prueba, este es crucial para evitar al momento de empezar a aplicarlo ciertos errores, que se pudieron pasar por alto.

2.10.1.2. Entrevista

Como se ha descrito anteriormente, después de aplicar el cuestionario se va a realizar una entrevista para poder complementar la información, para lo cual hay que tener claro el concepto de esta, según Folgueiras Bertomeu (2016) este es “La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma” (p. 2).

Otra definición, más aplicada a las investigaciones cualitativas, como la actual, es la de Trindade (2016) que explica lo siguiente:

La finalidad primordial de la entrevista -en investigación cualitativa- es acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones le dan a sus propias experiencias. (p. 19)

Con las anteriores definiciones se puede llegar a la conclusión que es una técnica de recolección que trata de obtener una información más amplia, para de esta manera inmiscuirse en la información más profunda del tema. Hay que tener en cuenta que las entrevistas se pueden dividir en tipos según ciertos aspectos.

La primera forma en que se puede dividir las entrevistas es según su grado de estructuración, los cuales cada tipo según Troncoso-Pantoja & Amaya-Placencia (2017), se podría explicar como que las estructuradas ya tienen las preguntas planteadas; la semiestructuradas son parecidas a las anteriores, pero hay cierta flexibilidad dependiendo de ciertas respuestas; y la última serían preguntas llevar las preguntas dependiendo totalmente de las respuestas, con este último hay que tener cuidado, debido a que se puede salir del objetivo del estudio.

Otra forma de dividir los tipos de entrevistas es según su número, de acuerdo con Folgueiras Bertomeu (2016) están la grupal o individual, la segunda solo se entrevista a una persona, mientras que en la primera se entrevista dos personas o más.

Si se aplican entrevistas hay que tener en cuenta que para aplicarlas consta de tres fases, la primera de acuerdo con Folgueiras Bertomeu (2016) es la fase de elaboración, que es donde se escoge el tema por el que se va a realizar la entrevista y elaborar las preguntas para tomar en cuenta al momento de aplicarla.

La segunda fase, según Folgueiras Bertomeu (2016) es la aplicación, donde se va a buscar la muestra para, además de aplicar la entrevista. Al momento de desarrollar la entrevista, es muy importante ayudar a crear un buen clima para que la comunicación se dé con mayor facilidad. Importante recordar tomar medidas para grabar la entrevista, para su posterior análisis.

Por último, se llega a la tercera que sería el análisis que de acuerdo con Folgueiras Bertomeu (2016), es la razón de ser de la entrevista, es donde se analiza la información recogida por medio de diversas técnicas, dependiendo si es cualitativo o cuantitativos los datos.

2.10.2. Fuentes Secundarias

En cuanto a las fuentes secundarias van a ser utilizadas para dar fundamento teórico al trabajo, estas fuentes de acuerdo con Ramos Arias (2020) se definen como “...brindan datos ya analizados, trabajados o sintetizados de alguna manera. En cuanto a otros documentos se utiliza

revistas científicas, libros, documentos de estudios precios de otros países, información contenida de bases de datos, entre otros” (p. 39). Todo esto da a entender, que las fuentes secundarias son fuentes extraídas de otros estudios ya realizados.

2.11. Diagramas de Flujo

2.11.1. Definición

Los diagramas de flujo son fundamentales para la creación de los manuales de procedimientos, ya que es una forma gráfica de expresarlos, tal como lo expresa Franklin (2014) de una manera mucho más detallada:

... representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada paso. (p. 206)

Para entender mejor el concepto se puede añadir el concepto de Catamon Borbor (2017) la cual explica que “Los diagramas de flujo son una serie de símbolos que demuestran las actividades a seguir cronológicamente en cada proceso, con el fin de lograr un mayor entendimiento” (p. 7).

Todos los conceptos anteriores dan a señalar que en síntesis los diagramas son un conjunto de símbolos para simplificar la demostración de procesos, en la hora de la creación y la de leerlo.

2.11.2. Ventajas

El hecho de representar los procedimientos en diagramas de flujo tiene una razón de ser ya que como lo señala Franklin (2014) cuenta con varias ventajas:

- Su llenado es mucho más fácil.
- Facilita su lectura para cualquiera de los colaboradores de la organización.
- Permite que las personas responsables de los procedimientos identifiquen y realicen correctamente sus procedimientos.
- Debido a lo sencillo que es usarlo hace más fácil su aplicación.

- Como se dijo anteriormente su lectura es más fácil, por su consiguiente también su comprensión e interpretación.
- Permite que la interacción por parte de las diferentes áreas de la organización sea mayor.
- Al ser la simbología tan sencilla de entender, los mismos colaboradores pueden proponer cambios o mejoras, utilizando su correspondiente simbología.
- Al momento de diagramar, al ser más fácil se ahorra tiempo. Además, se evita el uso de plantillas o recursos especiales de dibujo externos.

2.11.3. Recomendaciones al Diagramar

Al momento de hacer la diagramación, a pesar de ser sumamente fácil y posiblemente la técnica más conveniente para demostrar gráficamente, hay que tener en cuenta ciertas recomendaciones para poder hacer del proceso de manera correcta y que de paso sea un proceso más fácil de realizar. En cuanto al dibujo Franklin (2014) hace ciertas recomendaciones en cuanto al de dibujo como lo serían las siguientes:

- Las líneas de entrada y salida deben de ser desde diferente lado del símbolo.
- Solamente una línea de unión entre dos símbolos.
- Solamente el símbolo de decisión puede llegar a tener tres líneas.
- Las líneas de unión deben de ser rectas.
- El tamaño de los símbolos debe de ser uniforme, exceptuando casos donde se quiera resaltar alguna situación especial o diferente.

Pero no solamente en cuanto el dibujo se debe de tener ciertas recomendaciones, sino Franklin (2014) también sugiere que en cuanto a su contenido y/o uso se tome en cuenta los siguientes aspectos:

- El contenido dentro de los símbolos debe ser resumido para que su comprensión sea fácil.
- En caso de que un símbolo terminal identifique una unidad administrativa, debe incluir el nombre completo del área. También cabe caso de que se utilicen las siglas, pero si este es el caso se debe agregar una nota al pie del diagrama.
- El símbolo del documento debe contar con el nombre original de la forma.

- Si hay un documento del que hay varias versiones, el original debe de identificarse con la letra O, mientras que sus copias con el número 1,2 y así sucesivamente. La anotación debe de ser realizada en la parte inferior del símbolo.
- En cuanto al contenido del conector, puede ser alfabético o número, pero del mismo en los de entrada y salida.
- En caso de que haya una gran cantidad de conectores, aplicar color al símbolo para facilitar su localización.
- Se aconseja que los conectores de página tengan un contenido numérico.

2.11.4. Simbología

El uso de cierta simbología es importante para que de esta forma sea comprendido por la mayor cantidad personas posibles, ya que, si no es de esta forma, el mensaje que trata de dar puede ser malinterpretado, siendo esto lo que indica Franklin (2014) de manera más explícita:

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos. (p. 234)

Dentro de las simbologías más importantes se encuentran las de American Society of Mechanical Engineers (ASME), American National Standard Institute (ANSI), International Organization for Standardization (ISO) y Deutsches Institut für Normung e V. (DIN). La de todas anteriores mencionadas, la que va a ser utilizada va a ser la del American National Standard Institute o de ahora en adelante del documento nombradas ANSI, las cuales serían sus siglas.

Para poder comprender de mejor manera la simbología ANSI, a continuación, se va a demostrar por medio de una tabla sus símbolos:

Tabla 3 Simbología ANSI

Nombre	Símbolo	Descripción
Inicio o Término		Indica el inicio o la terminación del flujo. También se usa para señalar una oportunidad administrativa o alguna persona que da o recibe información.
Actividad		Señala las funciones que se desempeñan en el procedimiento.
Decisión o Alternativa		Representa un punto en el diagrama, donde hay más de un camino a elegir.
Documento		Representa cualquier documento utilizado durante el procedimiento.
Archivo		Es la representación de un archivo de oficina.
Conector		Es la representación de una conexión de una parte del diagrama de flujo a otra.
Conector de Página		Representa la conexión con otra hoja del diagrama de flujo.

Fuente: Elaboración propia basada en Franklin (2014)

En la tabla anterior se puede apreciar la simbología ANSI, pero para elaborar la diagramación administrativa, hay otra que se utiliza para el procesamiento electrónico de datos que es más amplia, sin embargo, no va a ser utilizada en el presente proyecto por la naturaleza de este.

2.12. Matriz de Feedback

La matriz de feedback en el presente trabajo va a ser de suma importancia, debido a que para realizar el análisis dicha matriz va a ser usada para lograr un análisis en profundidad. De acuerdo con la organización CEII (2017) la matriz de Feedback es una herramienta sumamente útil para poder analizar, ya que muestra los aspectos positivos y negativos, además de los aspectos que no fueron comprendidos. Esta técnica permite obtener nuevas ideas a partir de la situación actual. El aspecto gráfico de la matriz de feedback sería la siguiente:

Matriz de Feedback



Fuente: Elaboración propia basada en Araya-Hernández (2017)

En la anterior figura se puede apreciar los 4 apartados de la matriz de feedback, pudiéndose apreciar de manera más gráfica, la composición de esta.

2.13. Listas de Cotejo

Dichas tipo de listas van a ser utilizadas para la evaluación del formulario, por lo que es importante entender su concepto, de acuerdo con Morán & Ramos (2018) se define como “está formado por un cuestionario, sirviendo como tal a la verificación del cumplimiento de reglas o diversas actividades que son establecidas con un fin o propósito determinado” (p. 7).

Además, para entender más su concepto se puede ver lo dicho por Farías & Villegas (2017), que es que “contribuyen a evitar errores de omisión y constituyen una herramienta útil para complementar en forma segura desde tareas simples, hacer las compras, hasta complejas, pilotear un avión” (p. 446).

De todos los conceptos anteriores se puede ver que las listas de cotejo son listas para verificar que apartados, características o reglas de diversas tareas, o en el caso del proyecto

formularios. Es una herramienta de suma utilidad para ver qué tan completa está el objeto a analizar.

En conclusión, con el capítulo se pudo apreciar como los estudios relacionados cuentan con una cierta metodología parecida, por lo que lo recomendable para el actual trabajo es seguir en la misma sintonía. Además, concluyendo con los términos se pudo entender el concepto de todos los términos relacionados con el tema del proyecto, por lo que esto facilitará para que los capítulos posteriores se pueden entender de una manera más profunda.

3. Capítulo III. Método de la Investigación

En el actual apartado se va a detallar cómo ha sido llevado a cabo el actual proyecto de la creación de manual de procedimientos para Recepción y Salón de Hotel Lomas del Volcán. Van a ser repasados aspectos metodológicos como el diseño, enfoque, variables y la estrategia del análisis de los datos.

3.1. Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que lo que se está estudiando son procedimientos, es cualitativo. Además, es importante aclarar que al momento de recolectar la información por entrevistas y cuestionarios todo lo tratado va a carecer de valor numérico, por lo que se afianza la elección del enfoque mencionado. También, recordando los estudios relacionados vistos en el capítulo anterior, se pudo observar que la mayoría de los Manuales de Procedimientos cuenta con dicho enfoque.

3.2. Diseño de Investigación

Primero, hay que definir el alcance de la investigación, el cual en el actual proyecto sería el descriptivo, ya que, al ser sobre Manuales de Procedimientos, esto conlleva realizar una descripción de los resultados obtenidos, incluyendo posteriormente un análisis en el que se busca formas de poder hacer más eficientes los procedimientos con recomendaciones. Todo lo anterior, con el último paso de documentarlo. Además, relacionándolo con los estudios previos se pudo ver que contaban en su mayoría con el mismo alcance.

Mientras que, en la temporalidad, se usaría el método transversal, ya que todos los procesos anteriormente mencionados se realizan en un periodo definido de tiempo.

3.3. Unidad de Análisis

En el actual proyecto la unidad de análisis serán los departamentos de Salón y Recepción de la empresa de turismo, Hotel Lomas del Volcán, ubicada en La Fortuna de San Carlos.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población de la investigación serían los colaboradores de la misma empresa que trabajan con los procedimientos día a día, que sería en el caso de Recepción como se detalló en el primer capítulo serían 3 colaboradores y por el lado de Salón en estos momentos por la baja de personal por la pandemia serían 5.

3.4.2. Muestra

Por el lado de la muestra, el muestreo sería uno no probabilístico por juicio, ya que se pretende escoger al colaborador con mayor conocimiento del procedimiento o el colaborador que se considere más apto para brindar la información ya sea por su conocimiento, experiencia, facilidad para expresarse o cualquier otro criterio por lo que se le considere el más apto para brindar la información del procedimiento.

3.5. Sujetos de Información

Como se detalló en la muestra, las personas que brindaron la información requerida para la creación del manual de procedimientos eran los mismos colaboradores que laboran en el departamento de estudio, en este caso Salón y Recepción, las personas que brindaron la información son los siguientes:

3.5.1. Salón

- Andrés Sandoval Morales, jefe de salón
- Luis Javier Marín Arguedas, salonero,

3.5.2. Recepción

- Roberto Muñoz López, jefe de recepción.
- Jocelyn Mena Mora, reservaciones.

3.6. Medios de Recolección a la Información

Para conocer la situación actual de los procedimientos fue necesario recolectar la información de fuentes primarias, esto debido a que no había registro alguno de estos. Debido a lo anterior para conocer la situación actual se realizó un cuestionario (para conocerlo véase el [Anexo#1](#)) a la muestra seleccionada.

Luego de haber realizado los cuestionarios, para poder profundizar en el proceso se realizaron entrevistas no estructuradas. Con las entrevistas fue posible aclarar dudas sobre el procedimiento entregado en el cuestionario y poder analizar ciertas mejoras para el procedimiento final propuesto.

Además, para complementar aún más el proceso se realizó observación directa de los procedimientos, ya que se puede obtener detalles que se pudieron haber omitido en los otros dos medios de recolección anteriormente mencionados.

3.7. Variables de la Investigación

Para dar una explicación más amplia y detallada, a continuación, se presenta la forma en que se analizaron las variables del actual proyecto en el formato de tabla, mostrando el nombre de la variable, definición conceptual y la definición operacional. Para la definición operacional en el proyecto, se investigarían mediante el cuestionario, por lo que se definiría la definición operacional con la pregunta del cuestionario relacionada.

Nombre de la Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Nombre del Procedimiento	Se refiere al nombre que le asigna la empresa Lomas del Volcán al procedimiento, para su identificación.	Pregunta 3 del cuestionario.
Objetivo del Procedimiento	Es el objetivo por el que Lomas del Volcán realiza el respectivo procedimiento.	Pregunta 4 del cuestionario.
Unidad Administrativa a la que pertenece	Es la unidad administrativa que participa en el procedimiento o la que consigue el efecto.	Pregunta 1 del cuestionario.
Responsable	Se tomó en cuenta el o los colaboradores que forman parte del procedimiento.	Pregunta 1 del cuestionario.
Políticas o Normativa	Son las políticas y normativas establecidas por la empresa Lomas del Volcán.	Pregunta 5 del cuestionario.
Alcance	Se analiza hasta qué punto llega el procedimiento y hasta qué punto empieza otro de Hotel Lomas del Volcán.	Pregunta 11 del cuestionario.

Nombre de la Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Formularios	Se identificó los formularios que forman parte de cada uno de los procedimientos llevados a cabo.	Pregunta 7 y 8 del cuestionario
Aplicaciones Computacionales	Se identificó las aplicaciones computacionales que forman parte de cada uno de los procedimientos de servicio al cliente de Hotel Lomas del Volcán.	Pregunta 10 del cuestionario.
Conceptos Clave	Al momento de elaborar el actual manual se buscó los conceptos de mayor relevancia para que los terceros tengan una mayor facilidad para entender.	Pregunta 9 del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia basada en Franklin (2014).

3.8. Estrategia de Análisis de Datos

Con respecto a la estrategia de análisis de los datos, se utilizó la matriz de feedback, con las observaciones, innovaciones, confusiones y aciertos considerados en cada procedimiento del manual, esto para facilitar el hecho de saber qué y cómo mejorar cada procedimiento y darle la importancia debida a cada uno de estos que se llevará a cabo. Con respecto al aspecto más visual de los procedimientos, más específicamente con los diagramas de flujo se utilizó Visio.

Respecto a los formularios, para analizar estos se utilizó la herramienta de la lista de cotejo, ya que por medio de este se puede agregar ciertos aspectos a verificar en el formulario, pudiendo verse las carencias y fortalezas del formulario. Al realizar lo anterior, se puede realizar de manera más fácil mejoras y recomendaciones a este.

Además, se brinda conclusiones y recomendaciones para cada uno de los procedimientos de los departamentos de Recepción y Salón.

3.9. Codificación de los Procedimientos

En la codificación se los procedimientos primero se utilizó las iniciales del nombre de la empresa “LV” (Lomas del Volcán), además se utilizó abreviaturas para poder diferenciar

cada tarea dependiendo del departamento encargado de realizarla. Para los procedimientos de Recepción se usó “RC”, mientras que para los de Salón se utilizó “SL”.

Después para diferenciar los diversos procedimientos aplicados en el mismo departamento, se estableció un consecutivo desde el “01”. Los códigos de todos los procedimientos realizados en el proyecto se muestran a continuación. Primeramente, los códigos de Recepción son los siguientes:

Código	Procedimiento
LV-RC-01	Chequeo de Disponibilidad
LV-RC-02	Cierres de Caja
LV-RC-03	Rooming List
LV-RC-04	Check-In
LV-RC-05	Check-Out
LV-RC-06	Reporte de Averías
LV-RC-07	Entrega de Paños
LV-RC-08	Entrega de Sombrillas
LV-RC-09	Reserva de Tours
LV-RC-10	Gestión de Transporte de Huéspedes
LV-RC-11	Asistencia Telefónica
LV-RC-12	Solicitudes Especiales

Mientras, que los códigos de los procedimientos del departamento de Salón serían los presentados a continuación:

Código	Procedimiento
LV-SL-01	Atención de Mesa en Cena
LV-SL-02	Atención de Mesa en Desayuno
LV-SL-03	Cierres de Caja
LV-SL-04	Preparativos para Cena
LV-SL-05	Preparativos de Almuerzo
LV-SL-06	Preparativos para Desayuno
LV-SL-07	Cierre de Restaurante
LV-SL-08	Manejo de Inventarios
LV-SL-09	Manejo de Reservas
LV-SL-10	Cobro de Mesas

3.10. Etapas del Proyecto

En el actual apartado se mostrará las diversas etapas trabajadas durante el transcurso del proyecto, además de explicar en qué consiste cada etapa.

Primera Etapa: En la primera etapa se realiza todas las secciones antes de la recolección de la información para el manual de procedimientos. Se realizan las secciones de objetivos, planteamiento del problema, metodología, justificación, revisión de literatura y el diseño de cuestionario para la recolección de la información.

Ahondando en la sección de revisión de literatura, se buscó los conceptos involucrados en el proyecto, además, de los estudios previos, viendo sus resultados y la metodología utilizada. En síntesis, sobre la etapa se busca realizar los preparativos para realizar la recolección de una manera efectiva.

Segunda Etapa: A partir de dicha etapa es cuando se realiza la recolección de la información. Para recolectar la información de la situación actual, se aplicó el cuestionario (diseñado en la etapa anterior) a los colaboradores encargados de los procedimientos.

Tercera Etapa: La tercera etapa sería el pasar el cuestionario a la situación actual del procedimiento con el formato, donde se integraron las técnicas de cuestionario, entrevista y observación. En esta etapa se planteó el documento de la situación actual al personal encargado de llenar los cuestionarios para que revisaran que lo plasmado haya sido lo que se realmente se trató de transmitir en el cuestionario, se complementó con entrevista y con la observación. De último se pasa el documento a gerencia para recibir la aprobación del procedimiento documentado como el indicado.

Cuarta Etapa: En la cuarta etapa se realiza la propuesta, conclusiones y recomendaciones. Para realizar la propuesta, primero se analiza la situación, la cual en el presente proyecto se realizó por medio de la matriz feedback, para después realizar los cambios que se considere en el documento. Continuando con la evaluación, los formularios fueron analizados por medio de una lista de cotejo, para observar con qué características cuenta y cuáles carecen. Además, en caso de haber propuesto de que el procedimiento cuente con formulario, se propuso el formulario cumpliendo las características evaluadas en la lista de cotejo.

4. Capítulo IV. Situación Actual

En el presente capítulo se va a exponer todos los procedimientos del área de Recepción y Salón de la empresa Lomas del Volcán, incluyendo cuál es su secuencia en la que se realiza y su respectiva descripción. Además, después de cada procedimiento se incluirá una matriz de feedback, para el análisis.

4.1. Procedimiento de Cierres de Caja

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Recepción Cierres de Caja	Fecha de Elaboración 12/08/2021 Versión 01
---	--	---

4.1.1. Objetivo

Contar el ingreso y egreso de dinero diario de la caja principal de recepción.

4.1.2. Alcance

La realización de este procedimiento es dirigida por el departamento de recepción, el cierre de caja es el reporte sobre de todas las facturas cobradas o pagadas por el departamento en su turno.

4.1.3. Responsables

- Recepción.

4.1.4. Requerimientos

- Excel.
- Software Skill4it.

4.1.5. Documentos

4.1.5.1. Documentos Internos

- Plantilla de Excel para formular los cierres contables.

4.1.6. Definiciones y Conceptos

Salida de Caja: Dinero que sale de la caja chica.

Cierre de Datafonos: Es el cierre de las transacciones realizadas por el datafono.

4.1.7. Normativa Aplicable

Se debe realizar en cada de turno de recepción (6 a 2 y 2 a 9), se empieza la elaboración por lo menos una hora de que termine el turno.

En la entrada de turno se cuenta el efectivo del cierre de caja anterior.

4.1.8. Recomendaciones

Ir adelantando el proceso conforme se va teniendo momentos libres en el turno, para evitar la acumulación al final del turno.

4.1.9. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Revisa las cuentas pendientes de los clientes que hacen salida	Recepción
2	Resume las cuentas de los clientes	Recepción
3	Hace el cobro respectivo, ya sea efectivo o tarjeta	Recepción
4	Cierra la factura	Recepción
5	Al final del turno emite un reporte de cajero que refleja estos procedimientos	Recepción
6	En caso de tomar dinero de la caja para gastos de emergencia inserta dicho monto con la factura y descripción en la casilla de salidas de caja	Recepción
7	Rellena el monto que ingresó según el reporte de cajero.	Recepción
8	El recuadro indica el monto total de ingreso el cual se debe colocar en un sobre con el nombre de las personas del cierre, fecha y monto que se coloca en el cierre.	Recepción
9	Realiza el cierre de ambos datáfonos.	Recepción
10	Cuenta el dinero y se rellena cada casilla la cantidad de billetes y monedas que quedan en caja	Recepción
11	Verifica que el monto quede igual al cierre anterior.	Recepción

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
12	Adjunta las facturas emitidas, el cierre de datafono, el sobre con el efectivo del día e imprime la hoja de Excel con todos los datos del cierre.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Jocelyn Mena	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 12/08/2021	Fecha: 25/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.1.10. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Cierres de Caja

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser más explícito en algunos de los pasos. Replantear el objetivo de forma que quede más comprensible. Agregar la normativa aplicable a la descripción del procedimiento. Agregar los documentos mencionados en la descripción.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Plantea pasos más allá del alcance. Según los pasos detallados en ocasiones no queda claro cómo se llegó a algunos pasos. No hay coincidencia entre los documentos indicados como parte del procedimiento y los detallados en los pasos. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

El procedimiento cuenta con el aspecto positivo de que se enseñan elementos básicos de la elaboración de este, por lo que facilita su comprensión y ejecución.

A pesar de contar con aspectos positivos, también cuenta con aspectos negativos, ya que se observan pasos como el cobro, que van más allá del alcance del procedimiento. Además, en entre los pasos 5,6 y 7 se parecen obviar alguno, ya que no queda claro cómo se llega de un paso a otro dificultando su comprensión. Por el lado de los documentos, no son señalados, pero se pueden ver en los pasos. Por último, la normativa de contar la caja chica debe de ser agregada a los pasos, así de esta manera se puede evitar malentendidos o la no aplicación de dicho paso.

4.2. Procedimiento de Chequeo de Disponibilidad

	Hotel Lomas del Volcán S.A. Departamento de Recepción Chequeo de Disponibilidad	Fecha de Elaboración: 12/08/2021 Versión: 01
---	---	---

4.2.1. Objetivo

Ofrecer las habitaciones disponibles para lograr la mayor ocupación.

4.2.2. Alcance

El actual procedimiento es llevado en conjunto por recepción y reservaciones, aunque principalmente puede llevarlo los segundos.

4.2.3. Responsables

- Reservaciones
- Recepción

4.2.4. Requerimientos

- Software Skill4it.
- Correo Electrónico.
- Teléfono.

4.2.5. Normativa Aplicable

Recepción tiene prohibida la sobreventa y brindar la disponibilidad a grupos, únicamente reservas.

4.2.6. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Pide cantidad de habitaciones	Recepción
2	Pide las fechas	Recepción
3	Pide la categoría	Recepción
4	Revisa Skill	Recepción

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
6	Brinda espacio o transferir a reservaciones si es una fecha con poco espacio	Recepción
7	Indica el correo donde enviar la solicitud	Recepción
8	Si no se cuenta con disponibilidad niéguela u ofrezca otra categoría que sí tengamos disponibilidad para la fecha	Recepción
9	Si es disponibilidad de grupos solamente con reservaciones en caso de estar ocupada toma los datos para que ella les devuelva la llamada.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Jocelyn Mena	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 12/08/2021	Fecha: 25/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.2.7. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Chequeo de Disponibilidad

Aspectos Positivos <ul style="list-style-type: none">• Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento.	Aspectos por Mejorar <ul style="list-style-type: none">• Agregar los pasos correspondientes de reservaciones.• Ser explícito al explicar el procedimiento.• El objetivo se puede mejorar.• Agregar decisiones donde corresponde.
Aspectos Dudosos <ul style="list-style-type: none">• Se menciona que se pasa a reservas, mas no se cuenta los pasos de estos.• Los pasos no tienen una secuencia lógica• Algunos pasos no se entienden, es confuso su planteamiento.• Se interpreta que hay decisiones, pero las mismas no se agregan.	Aspectos por Innovar <ul style="list-style-type: none">• No se identifican aspectos por innovar.

El procedimiento, aunque parezca incompleto o desordenado, muestra varios aspectos muy importantes al momento de chequear la disponibilidad. Dentro de los aspectos es que parecen estar incompletos, ya que hay pasos de decisión claramente no agregados, pasos correspondientes al departamento de reservaciones no presentes y una muestra muy resumida de los pasos. Todo esto contribuye a que el procedimiento no sea entendido en su totalidad, por lo que mejorar dichos puntos es sumamente importante, para que cualquier persona al ver la descripción del procedimiento pueda ejecutarlo correctamente.

4.3. Procedimiento de Rooming List

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Recepción Rooming List	Fecha de Elaboración 24/08/2021 Versión 01
---	---	---

4.3.1. Objetivo

Establecer la secuencia, información y el orden para la correcta elaboración del listado de ocupación para el día.

4.3.2. Alcance

El procedimiento es sobre la elaboración del Rooming List y la asignación de las habitaciones en el sistema. Es realizado únicamente por el departamento de recepción.

4.3.3. Responsables

- Recepción.

4.3.4. Requerimientos

- Computadora.
- Excel.
- Software Skill4it

4.3.5. Documentos

4.3.5.1. Documentos Internos.

- Hoja de Reservas.
- Hoja de Rooming List.

4.3.6. Normativa Aplicable

Como norma general se debe realizar un análisis previo a la asignación de habitaciones donde se toma en cuenta procedencia de la reserva, tipo de habitación reservada, tipo de huésped, así como cantidad de noches reservadas y solicitudes de los clientes.

4.3.7. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Selecciona la hoja de cálculo de Excel con la fecha del día en curso, copiado y pegado de una nueva hoja.	Recepción
2	Borra toda la información relativa a las habitaciones que hacen salida el día siguiente.	Recepción
3	Solicita todos los respaldos físicos de las reservaciones que entran el día siguiente al departamento de reservaciones e introducción de la información de los nuevos ingresos del día siguiente, asignando las habitaciones bajo criterios como cantidad de días de estadía, tipo de agencia, solicitudes especiales, tipo de tarifa, reservas grupales e individuales, clientes frecuentes, clientes VIP, etc.	Recepción
4	Abre el software de Skill4it e ingrese los listados del día siguiente de reservaciones, se asignan el número de habitación a cada reservación.	Recepción
5	Guarda los cambios efectuados en el Excel.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 24/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.3.8. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Rooming List

Aspectos Positivos	Aspectos por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con software especializado en hotelería como Skill, facilitando el procedimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Replantear el objetivo para que tenga relación directa con el objetivo.• Ser más explícito en el criterio acerca de escoger la habitación a los clientes.• Eliminar la hoja de Rooming List de Excel, porque parece duplicado a la tarea realizada en Skill.
Aspectos Dudosos	Aspectos por Innovar
<ul style="list-style-type: none">• El hecho de hacer el Rooming List tanto en Excel como en Skill, parece una tarea duplicada.• Objetivo no tiene relación directa con el procedimiento.• Los pasos son extensos, mas no son tan explícitos en el paso a paso.	<ul style="list-style-type: none">• No se identifican aspectos por innovar.

Un aspecto muy importante del actual procedimiento es que se cuenta con un software especializado en turismo, que facilita la tarea, sin embargo, se puede llegar a creer que se está desaprovechando ya que hay una duplicidad de tarea, porque el procedimiento de crear el Rooming List es hecho dos veces, tanto en Excel como en Skill, por lo que eliminar su elaboración en la hoja de cálculo puede ser una forma de mejorar el procedimiento y ahorrar tiempo.

Además, en el procedimiento se puede observar un objetivo que no se adapta a la tarea, por lo que modificarlo es vital para mejorar el procedimiento. Otro aspecto negativo, es que los pasos no son muy explícitos, esto se puede mejorar brindando una mejor explicación y brindando más pasos para detallar más el procedimiento.

4.4. Procedimiento de Check In

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Recepción Check-In	Fecha de Elaboración 24/08/2021 Versión 01
---	---	---

4.4.1. Objetivo

Establecer la secuencia ordenada de los pasos a seguir en el proceso de registro de ingreso de los clientes del hotel.

4.4.2. Alcance

Es el procedimiento del registro de entrada de los clientes, desde que llegan hasta que lleguen por primera vez a la habitación.

4.4.3. Responsables

- Recepción.

4.4.4. Requerimientos

- Scanner.
- Computadora.
- Excel.
- Software Skill4it.

4.4.5. Documentos

4.4.5.1. Documentos Internos.

- Boleta de Registro.
- Mapa del Hotel.
- Listado de Tours.

4.4.5.2. Documentos Externos.

- Voucher de Agencias.

4.4.6. Formularios

- Cuestionario del Covid19.

CUESTIONARIO COVID-19 / LOMAS DEL VOLCÁN

¡Ayúdenos a prevenir el contagio de COVID-19!
Por favor responda con honestidad el siguiente cuestionario.

Help us prevent the spread of COVID-19!
Please honestly answer the following questionnaire.

Nombre completo (persona titular de la reservación) / Full name *

Tu respuesta

Habitación / Room number *

Tu respuesta

Fecha de ingreso / Check-in date *

Fecha

dd/mm/aaa: 

Fecha de salida / Check-out date *

Fecha

dd/mm/aaa: 

Lugar de procedencia / Place of origin *

Tu respuesta

¿En los últimos 22 días ha presentado alguno de los siguientes síntomas? / In the last 22 days have you had any of the following symptoms? *

- Fiebre / Fever
- Congestión nasal / Nasal congestion
- Tos seca o con flemas / Dry or phlegmy cough
- Dolor de garganta / Sore throat
- Dificultad para respirar / Difficulty breathing
- Dolor o presión en el pecho / Chest pain or pressure
- Incapacidad para hablar o moverse / Inability to speak or move
- Cansancio / Fatigue
- Diarrea / Diarrhea
- Pérdida del sentido del olfato o gusto / Loss of sense of smell or taste
- Erupciones cutáneas o pérdida de color en los dedos de las manos o de los pies / Skin rashes or loss of color on the fingers or toes
- Ninguno / None

En los últimos 22 días ¿ha estado en contacto con alguna persona positiva por COVID-19? / In the last 22 days, have you been in contact with someone positive for COVID-19? *

- Sí / Yes
- No / No
- No estoy seguro / I am not sure

En los últimos 22 días ¿ha realizado actividades con personas fuera de su burbuja social? / In the last 22 days, have you engaged in activities with people outside of your social bubble? *

- Sí / Yes
- No
- No estoy seguro / I am not sure

¿Es usted o alguno de sus acompañantes, una persona con factores de riesgo? / Are you or any of your companions, a person with risk factors? *

- Sí / Yes
- No

Por favor escriba un correo o número de teléfono al que podamos contactarle en caso de ser necesario / Please write an email or phone number where we can contact you if necessary. *

Tu respuesta

4.4.7. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Da bienvenida de pie al huésped.	Recepción
2	Solicita el nombre de quién hizo la reserva.	Recepción
3	Busca la reserva en el software.	Recepción
4	Busca la boleta de registro previamente diseñada para el huésped.	Recepción
5	Solicita los pasaportes o identificaciones al cliente y sus acompañantes, mientras tanto se le solicita al huésped rellenar la boleta de registro con la información requerida. Es fundamental indicarle al huésped que debe aportar la información de una tarjeta de crédito que quedará como una cuenta abierta para que el mismo pueda cargar cuentas a su habitación. En este paso se realiza una copia de cada pasaporte con el fin de guardarlas en el archivo del huésped.	Recepción
6	Verifica los datos aportados por el huésped y apertura de archivo del huésped en el sistema.	Recepción
7	Entrega las llaves, mapas del hotel y tiquetes para el retiro de paños de piscina y un listado de posibles actividades reservables en el área de recepción. En casos especiales se coloca un brazalete de color a cada huésped si los mismos se les incluye algún tipo de alimentación fuera del desayuno.	Recepción
8	Indica los horarios y principales locaciones dentro del hotel tales con estacionamiento, área de piscina, restaurante, lobbybar, senderos del hotel, entre otros.	Recepción
9	Despide del huésped a su habitación.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 24/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.4.8. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Check In

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el cuestionario del Covid exigido por el Ministerio de Salud. • Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modificar el objetivo, para que esté más relacionado con el procedimiento. • Agregar pasos para mejorar su comprensión. • Agregar decisiones que no fueron adjuntas.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay coincidencia entre los documentos necesarios en el procedimiento con los indicados en los pasos 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se identifican aspectos por innovar.

Se puede ver que el procedimiento cuenta con diversos aspectos positivos como la aplicación de un cuestionario del COVID 19 y la descripción del procedimiento permite al primer momento de leerlo tener idea sobre cómo es la realización del procedimiento.

A pesar de contar con los aspectos positivos mencionados anteriormente, tiene margen de mejora, por ejemplo, la comprensión del procedimiento en momentos puede complicarse debido a que pasos como el 5 y 7 se encuentran sumamente cargados, pudiéndose dividir y así de esta manera facilitar su comprensión. Además, el objetivo no está acorde con el procedimiento por lo que se debe modificar. Mientras, los documentos no concuerdan, ya que se muestran más a los nombrados en los pasos, por lo que hay que realizar su inclusión.

4.4.9. Análisis del Formulario



Cuestionario de COVID 19

Pregunta	Sí	No	N/A
¿Contiene el logotipo de la institución?		✓	
¿Muestra el nombre de la empresa?	✓		
¿El nombre del formulario es coherente con el objetivo?	✓		
¿Contiene código que lo identifique?	✓		
¿Muestra la fecha de emisión?	✓		
¿El formulario es legible?	✓		
¿Contiene una secuencia lógica de llenado?	✓		
¿La información que contiene ayuda a complementar el procedimiento?			✓
¿Todos los datos que se solicitan son necesarios?	✓		
¿Se especifica de forma clara los datos solicitados?	✓		
¿Contiene los espacios correspondientes para el llenado?	✓		
¿Los espacios correspondientes contienen la longitud correspondiente para el llenado?	✓		
¿Lleva el nombre y firma de la persona que completa el formulario?	✓		
¿Lleva el nombre y firma de la persona que autoriza el formulario?			✓

Se puede ver que el formulario analizado cuenta con la mayoría de los aspectos a evaluar importantes, el único con el que no se cuenta es con el logo de la empresa. De igual manera al analizar el formulario al ser rellenado por clientes se considera innecesario la autorización del formulario, además el procedimiento en sí no brinda información usada posteriormente en el procedimiento, pero es obligatoria su aplicación debido a la pandemia de COVID 19.

Otro aspecto importante al analizar es que es aplicada en Google Forms, por lo que aspectos como el código se muestran al momento de ser guardados, pero no son mostrados al cliente al momento del relleno. En conclusión, el formulario es muy completo contando con los aspectos relevantes, siendo su única carencia la falta de logo de la empresa.

4.5. Procedimiento de Check Out

	Hotel Lomas del Volcán S.A. Departamento de Recepción Check-Out	Fecha de Elaboración 23/08/2021 Versión 01
---	---	---

4.5.1. Objetivo

Lograr el proceso de salida del huésped de manera ágil, eficiente y rápida.

4.5.2. Alcance

El procedimiento es llevado por el departamento de recepción, conlleva todo el procedimiento de Check Out desde que el cliente llega a realizarlo, hasta la despedida del cliente.

4.5.3. Responsables

- Recepción.

4.5.4. Requerimientos

- Laptop.
- Impresora.

4.5.5. Documentos

4.5.5.1. Documentos Internos.

- Boleta de Registro.
- Facturas por cargos o consumos.

4.5.5.2. Documentos Externos.

- Hoja de Reservación.

4.5.6. Definiciones y Conceptos

Cargos por consumos: Son todos los cargos a los clientes por sus consumos extras de lo aplicable a la tarifa del hotel. Son cargos como consumos en el restaurante o tours.

4.5.7. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Da recepción de solicitud de salida por parte del huésped.	Recepción
2	Solicita el número de habitación y nombre del huésped.	Recepción
3	Accede al programa de reservaciones y acceso al registro del huésped.	Recepción
4	Verifica las cuentas o cargos adicionales a pagar.	Recepción
5	Solicita al huésped de entrega de llave, tiquetes o papelería especial entregada al mismo en el registro de ingreso como tiquetes para toallas de piscina y rotulación especial tales como insignias u otros.	Recepción
6	Verifica con el huésped que ya ha desocupado totalmente la habitación.	Recepción
7	Reporta la salida del huésped al departamento de mucamas.	Recepción
8	Ejecuta el cobro de cuentas adicionales relacionados al hospedaje y otros. Entrega de facturas al huésped.	Recepción
9	Reporta por parte de la mucama encargada de la revisión de la habitación.	Recepción
10	Solicita al huésped sus comentarios e impresiones sobre su estadía y se invita a hacer sus comentarios en TripAdvisor.	Recepción
11	Despide al huésped.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 23/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.5.8. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Check Out

Aspectos Positivos <ul style="list-style-type: none">• Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento.	Aspectos por Mejorar <ul style="list-style-type: none">• El objetivo puede mejorarse.• Detallar más los pasos siendo necesario separar algunos que están mezclados.• Se deben agregar decisiones en los pasos donde corresponde.
Aspectos Dudosos <ul style="list-style-type: none">• El procedimiento en sus pasos es poco comprensible por falta de detalle, falta desglosar mejor los pasos.• Se interpreta que hay decisiones, pero las mismas no se agregan.	Aspectos por Innovar <ul style="list-style-type: none">• No se identifican aspectos por innovar.

El procedimiento está muy bien estructurado, ya que enseña cómo se debe realizar el procedimiento, incluyendo ciertos detalles que pueden llegar a ser pasados por alto. Por el lado negativo es que pasos como el 5 están muy llenos de información, pudiéndose dividir y así facilitar su comprensión. Continuando con la descripción del procedimiento, en varias partes donde se habla de verificación parece haber una decisión, mas no están descritas, por lo que agregarlas favorecería a su entendimiento.

4.6. Procedimiento de Reporte de Averías

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Recepción Reporte de Averías	Fecha de Elaboración 24/08/2021 Versión 01
---	---	---

4.6.1. Objetivo

Evitar interrupciones de los procesos cotidianos del hotel por tiempos prolongados que resulten en pérdidas económicas para la empresa o afecten la estadía de los huéspedes y por ende la satisfacción.

4.6.2. Alcance

Abarca todo el procedimiento de reporte de averías de los clientes y su resolución por de parte de recepción, sin ahondar específicamente en el arreglo de mantenimiento.

4.6.3. Responsables

- Recepción.
- Mantenimiento.
- Ama de llaves.

4.6.4. Requerimientos

- Radio.
- Teléfono.

4.6.5. Documentos

4.6.5.1. Documentos Internos.

- Bitácora de Recepción.

4.6.6. Normativa Aplicable

Los reportes de averías deben ser realizados de inmediato. Además, en caso de ser mayores debe ser avisado a Gerencia.

4.6.7. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Recibe el reporte y se analiza el mismo.	Recepción
2	Comunica con el departamento de mantenimiento para la coordinación y ejecución de reparación de la avería. Para averías que por su naturaleza tienen carácter externo por ejemplo el fluido eléctrico, se coordina directamente con la compañía eléctrica la reparación de la avería.	Recepción
3	Da la recepción el reporte de avería por parte del personal a cargo.	Recepción
4	Verifica con el huésped que todo esté funcionando correctamente, en caso de que el reporte haya sido generado por parte del huésped. De ser necesario, se ofrece una disculpa por parte del hotel por los inconvenientes ocasionados al huésped.	Recepción
5	Deja en la bitácora el reporte de este con fecha, hora y persona que se encargó de solucionar el problema.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 24/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.6.8. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Reporte de Averías

Aspectos Positivos	Aspectos por Mejorar
<ul style="list-style-type: none">• Se establece un procedimiento considerado como menor y simple• Se prevé averías de diversas dimensiones.• La anotación en la bitácora es una idea que complementa el procedimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Agregar decisiones donde corresponde.• Detallar más los pasos siendo necesario separar algunos que están mezclados.• El objetivo puede ser más acorde al procedimiento.• Agregar qué hacer en casos donde el problema sea mayor.
Aspectos Dudosos	Aspectos por Innovar
<ul style="list-style-type: none">• Se interpreta que hay decisiones, pero las mismas no se agregan.• El procedimiento en sus pasos es poco comprensible por falta de detalle, falta desglosar mejor los pasos.	<ul style="list-style-type: none">• No se identifican aspectos por innovar.

Al analizar el procedimiento no puede pasar por alto, el hecho de que se está documentando un procedimiento que puede llegar a pasar desapercibido. También dentro de los aspectos positivos está el hecho de que se está tomando en cuenta diversas dimensiones de averías, ya que se habla de fluido electrónico, problemas reparables por mantenimiento y problemas mayores que deben ser reparados por terceros. Además, el hecho de anotar en la bitácora las averías, es sumamente importante para llegar registro de esto, permitiendo observar patrones para las jefaturas.

A pesar de contar con muchos aspectos positivos, también se cuentan con aspectos negativos o por mejorar, como un objetivo mal direccionado, falta de decisiones en los pasos donde se requieren, agrupamiento de pasos en solo uno y el hecho de que solo se habla de problemas mayores en la normativa, pero no está su resolución en los pasos.

4.7. Procedimiento de Entrega de Paños

	Hotel Lomas del Volcán S.A. Departamento de Recepción Entrega de Paños	Fecha de Elaboración 23/08/2021 Versión 01
---	--	---

4.7.1. Objetivo

Realizar la entrega de toallas o paños de piscina de forma ordenada y eficiente para asegurar la satisfacción del huésped y garantizar que el recurso regrese, minimizando al máximo el extravío o pérdida por parte de estos.

4.7.2. Alcance

Es llevado por la recepción, el alcance es desde que el cliente solicita los paños, hasta que son devueltos.

4.7.3. Responsables

- Recepción.

4.7.4. Documentos

4.7.4.1. Documentos Internos.

- Tiquetes de Toallas.

4.7.5. Recomendaciones

Coordinar con el departamento de lavandería de forma constante la existencia de toallas limpias y su envío o recepción para reforzar el inventario,

4.7.6. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Da la recepción de solicitud por parte del huésped.	Recepción
2	Verifica el número de toallas a requerir.	Recepción

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
3	Solicita la presentación de tickets para retiro de toallas.	Recepción
4	Entrega de toallas.	Recepción
5	Archiva en el archivo del huésped los tickets para su custodia.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por : Rodney Murillo
Fecha: 23/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.7.7. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Entrega de Paños

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ticket de toallas es un control eficiente. • El procedimiento es rápido, conciso y eficiente. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un objetivo más acorde. • Agregar los pasos de la devolución de las toallas. • Agregar pasos para controlar el contar con el suficiente inventario de paños en recepción. • Cambiar la palabra paños por toallas.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alcance habla de la devolución de las toallas, mas no están los pasos de esto. • El objetivo trata de ser muy completo y termina perdiendo la idea. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se identifican aspectos por innovar.

El procedimiento cuenta como punto fuerte como es el tiquete, ya que es un control que a pesar de ser simple es eficiente para controlar la devolución de estos por parte de los clientes, además, el procedimiento en sí es muy rápido y conciso.

Por el lado negativo, se puede ver falta de pasos de acuerdo con el alcance, ya que no se observa devolución de las toallas. Respecto al objetivo, se tiene que realizar uno más acorde al alcance, ya que el objetivo al tratar de ser tan completo pierde por completo la idea de este. Además, se debería agregar pasos para vigilar de que siempre se mantenga un inventario suficiente de paños en la recepción.

4.8. Procedimiento de Entrega de Sombrillas

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Recepción Entrega de Sombrillas	Fecha de Elaboración 24/08/2021 Versión 01
---	--	---

4.8.1. Objetivo

Establecer de forma ordenada los pasos para la entrega de sombrilla en calidad de préstamo a los huéspedes del hotel.

4.8.2. Alcance

El proceso abarca la entrega y retorno de las sombrillas dadas a los huéspedes, es realizado únicamente por el departamento de recepción.

4.8.3. Responsables

- Recepción.

4.8.4. Recomendaciones

En el inicio de cada turno se debe pasar revisión de la cantidad de sombrillas disponibles y su estado para garantizar que no habrá atrasos en la entrega de estas.

4.8.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Recibe la solicitud de sombrillas por parte del huésped.	Recepción
2	Verifica las sombrillas disponibles.	Recepción
3	Entrega la sombrilla.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 24/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.8.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Entrega de Sombrillas

<p style="text-align: center;">Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. • Es un procedimiento rápido, conciso y claro. 	<p style="text-align: center;">Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo se puede mejorar para que sea congruente con el procedimiento. • Completar el procedimiento con los pasos de la devolución de sombrillas.
<p style="text-align: center;">Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alcance habla de la devolución de las sombrillas, mas estos pasos no están. 	<p style="text-align: center;">Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear tiquetes para poder llevar un mejor control de las sombrillas prestadas y evitar la pérdida o robo de estas.

Al leer el procedimiento los nuevos colaboradores pueden llegar a tener idea de cómo elaborar este o inclusive llegar a estar hasta capacitados de realizarlo, ya que se explica de manera concisa este rápido procedimiento, sin embargo, se cuenta con algunos detalles negativos. Un aspecto confuso es que el alcance es hasta que las sombrillas sean devueltas, pero estos pasos no se encuentran en la descripción del procedimiento, por lo agregarlos es necesario. Otro aspecto en el que se puede mejorar es el objetivo, ya que este no define el verdadero objetivo del procedimiento.

Por último, un detalle muy importante a mejorar es el control, ya que en estos momentos es muy fácil que estas se pierdan o que sean robadas ya que no hay control alguno, para este problema la solución puede ser la creación de tiquetes como ya se realiza en la entrega de

paños. Con los tiquetes en el presente procedimiento se podrá saber cuáles clientes tienen una sombrilla que no haya sido devuelta.

4.9. Procedimiento de Reserva de Tours

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Recepción Reserva de Tours	Fecha de Elaboración 23/08/2021 Versión 01
---	---	---

4.9.1. Objetivo

Tener una guía clara y secuenciada a la hora de vender actividades o servicios externos al hotel.

4.9.2. Alcance

Es un procedimiento que conlleva la reserva del tour y su inclusión en el sistema, es realizado únicamente por el departamento de recepción.

4.9.3. Responsables

- Recepción.

4.9.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Correo Electrónico.
- Teléfono.

4.9.5. Documentos

4.9.5.1. Documentos Internos.

- Voucher por Servicios.

4.9.6. Normativa Aplicable

Se contratan servicios con empresas reguladas por las leyes de la República, que cumplan con estándares de seguridad y calidad establecidos por el hotel.

4.9.7. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
1	Oferta los servicios al huésped.	Recepción
2	Pregunta en qué tipo de actividades estaría interesado.	Recepción
3	Brinda recomendaciones de acuerdo con lo que demostró estar interesado	
4	Presenta una breve reseña de las actividades seleccionadas por parte del huésped, debe de indicar horas de salida y regreso, duración de la actividad y requerimientos físicos y aptitudes, etc.	Recepción
5	Confirma al huésped que desea hacer la actividad.	Recepción
6	Verifica la disponibilidad de la actividad del día y la hora deseada por el huésped.	Recepción
7	Elabora el voucher por servicio del huésped.	Recepción
8	Reserva la excursión o tour por el medio requerido por la compañía turística.	Recepción
9	Verifica la confirmación del servicio.	Recepción
10	Confirma al huésped indicándole la fecha del servicio, así como la hora de salida desde el hotel	Recepción
11	Brinda recomendaciones e indicaciones al huésped sobre qué llevar a la excursión.	Recepción
12	Cobra la excursión o cargo a la cuenta de la habitación del huésped.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 23/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.9.8. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Reserva de Tours

Aspectos Positivos <ul style="list-style-type: none">• Muestra claramente cómo se debe realizar el procedimiento.	Aspectos por Mejorar <ul style="list-style-type: none">• Realizar un objetivo más acorde con el procedimiento.• Agregar cómo se debe elaborar el voucher por servicio.• Agregar decisiones donde corresponda.
Aspectos Dudosos <ul style="list-style-type: none">• Se interpreta que hay decisiones, pero las mismas no se agregan.• No se especifica el medio donde realizar la reserva con el tour operador.	Aspectos por Innovar <ul style="list-style-type: none">• No se identifican aspectos por innovar.

Dentro de sus aspectos más positivos es que salvo por pequeñas excepciones se muestra cómo se debe realizar el procedimiento. Dentro de sus apartados a mejorar se puede encontrar el objetivo, que no está alineado con el alcance del procedimiento, por lo que debe modificarse. Además, en los pasos que hablan de verificar se infiere que hay decisiones, pero estos no son agregados por lo que se deben agregar donde corresponden. Aspectos muy importantes faltantes es el medio por el dónde realizar la reserva con el tour operador y cómo ha de ser la elaboración de los vouchers, estos aspectos pueden hacer la diferencia de que la persona que realice procedimiento lo desarrolle correctamente o no.

4.10. Procedimiento de Gestión de Transporte de Huéspedes

	Hotel Lomas del Volcán S.A	Fecha de Elaboración
	Departamento de Recepción	23/08/2021
	Gestión de Transporte de Huéspedes	Versión 01

4.10.1. Objetivo

Llevar a cabo la gestión de los servicios de transporte solicitados por el huésped.

4.10.2. Alcance

Es llevador únicamente por el departamento de recepción, el procedimiento trata sobre la gestión del transporte de los huéspedes cuando esto la solicitan.

4.10.3. Responsables

- Recepción.

4.10.4. Requerimientos

- Laptop.
- Impresora.
- Talonario de Vouchers.

4.10.5. Documentos

- Voucher por Servicios.

4.10.6. Normativa Aplicable

Como norma general solo se gestiona transporte a través de prestatarios oficiales y regulados por las leyes de la República.

4.10.7. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Recibe la solicitud de servicio por parte del huésped.	Recepción
2	Verifica el destino a solicitar.	Recepción
3	Verifica la fecha y hora requerida para el servicio.	Recepción

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
4	Verifica la cantidad de personas para el servicio.	Recepción
5	Determina el costo y se acuerda con el huésped sobre el precio de este.	Recepción
6	Agenda el servicio.	Recepción
7	Coordina con el departamento de transporte la ejecución de este.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 23/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.10.8. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Gestión del Transporte de Huéspedes

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Agregar los pasos donde se hace uso de los vouchers por servicios. Se deben ver por qué fueron citados los requerimientos y la normativa, eliminarlos si no se usan o agregando los pasos si fueron omitidos.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Habla de una normativa aplicable que no parece necesaria en la descripción, ya que es manejada internamente. Se habla de documentos, que no se ven reflejados en la descripción del procedimiento. Se citan requerimientos no utilizados en los pasos. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

A pesar de ser un procedimiento bien configurado, cuenta con ciertos detalles en los que se pueden mejorar, como el hecho de que los documentos y requerimientos del procedimiento no concuerdan con los vistos en los pasos del procedimiento, por lo que se debe dejar en claro el porqué hay esta diferencia y hacer que concuerden. Además, es confuso el hecho de que la normativa aplicable hable sobre trabajar con empresas externas, pero en los pasos solo se refleja el transporte realizado por medio de la buseta propia del hotel.

4.11. Procedimiento de Atención Telefónica

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Recepción Atención Telefónica	Fecha de Elaboración 23/08/2021 Versión 01
---	--	---

4.11.1. Objetivo

Establecer una manera estandarizada de atención de las llamadas telefónicas

4.11.2. Alcance

Es un procedimiento realizado únicamente por recepción en los momentos en que se realizan las llamadas telefónicas.

4.11.3. Responsables

- Recepción.

4.11.4. Requerimientos

- Teléfono.

4.11.5. Recomendaciones

Estar siempre atento a este.

4.11.6. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Determina del origen de la llamada telefónica: interna o externa.	Recepción
2	Responde de acuerdo con el origen de la llamada e indicando el departamento y emitiendo un saludo de acuerdo con la hora del día, segundo del nombre de quien contesta.	Recepción
3	Escucha y responde.	Recepción
4	Finaliza la llamada y colgar.	Recepción

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 23/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.11.7. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Atención Telefónica

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se estandariza la forma de atender el teléfono. • La central telefónica cuenta con contestadora que envía la llamada dependiendo de con quien desee hablar el que está llamando. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agregar las decisiones correspondientes. • Agregar los pasos faltantes según su objetivo y alcance • Agregar un objetivo pertinente al procedimiento.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se interpreta que hay decisiones, pero las mismas no se agregan. • Procedimiento muy corto según los pasos. • Objetivo no adecuado. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se identifican aspectos por innovar.

Al momento de crear el actual procedimiento se estandariza la forma de atender el teléfono, un aspecto siempre positivo. Otro de los aspectos positivos a resaltar es que la central telefónica tiene una contestadora que ayuda a la persona que está llamando a llegar exactamente a la persona o departamento que está buscando.

Respecto a los aspectos confusos o por mejorar se puede apreciar de que el objetivo no está alineado con el alcance, por lo que debe de modificarse. Además, continuando con diferencias respecto al alcance, hay ciertos pasos que deberían de estar siguiendo este, mas no

se encuentran en la descripción del procedimiento, llevando esto a que el procedimiento esté incompleto. Por último, en el primer paso se da la idea de que hay decisiones, pero el procedimiento carece totalmente de estos.

4.12. Procedimiento de Solicitudes Especiales

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Recepción Solicitudes Especiales	Fecha de Elaboración 23/08/2021 Versión 01
---	---	---

4.12.1. Objetivo

Tener una guía sobre los pasos a seguir ante una solicitud especial por parte de un huésped o futuro huésped del hotel.

4.12.2. Alcance

Es un procedimiento que realiza el departamento de recepción, el alcance son las solicitudes especiales realizadas por los clientes y su manejo por de parte de recepción de estos.

4.12.3. Responsables

- Recepción

4.12.4. Requerimientos

- Celular.
- Software Skill4it.
- Laptop.
- Impresora.
- Teléfono.
- Correo Electrónico

4.12.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Recibe la solicitud especial.	Recepción
2	Analiza la solicitud.	Recepción
3	Comunica a los departamentos involucrados.	Recepción
4	Establece los costos si aplica.	Recepción
5	Verifica la disponibilidad del recurso requerido.	Recepción
6	Establece la fecha y hora de la solicitud si aplica.	Recepción

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
7	Confirma el huésped o futuro huésped sobre la aprobación de su solicitud y el costo si aplica.	Recepción
8	Coordina con todos los miembros del hotel involucrados en dicha solicitud para su ejecución.	Recepción
9	Verifica que la solicitud se haya ejecutado y se verifica con el huésped sobre su satisfacción.	Recepción
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Roberto Muñoz	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 23/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.12.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Solicitudes Especiales

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar el objetivo para que sea más acorde. Definir si los requerimientos son necesarios. Detallar más los pasos que no son tan comprensibles.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> No coinciden los requerimientos del procedimientos con los mostrados en los pasos. Algunos pasos dan dudas sobre cómo deben ser realizados. El objetivo no parece pertinente. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

El objetivo tiene margen de mejora, ya que no está realizado de acuerdo con lo planteado en el alcance. Además, algunos pasos no son claros, por lo que se debe pensar en ser más detallado para que estos sean mucho más comprensibles y de esta manera pueden ser elaborados de manera correcta. Por último, no hay una coincidencia entre los requerimientos planteados en el procedimiento y los descritos en los pasos, se están nombrando requerimientos de más o cabe la posibilidad de que se esté omitiendo los pasos en los que son usados los requerimientos sobrantes.

4.13. Procedimiento de Atención de Mesa en la Cena

	Hotel Lomas del Volcán S.A	Fecha de Elaboración
	Departamento de Salón	26/08/2021
	Atención de Mesa en la Cena	Versión 01

4.13.1. Objetivo

Organizar, distribuir y realizar funciones previas para el correcto desarrollo de la cena de una forma efectiva y optimizada.

4.13.2. Alcance

Es el procedimiento que abarca todas las acciones durante la atención de una mesa en el horario de cena, es realizado únicamente por los saloneros.

4.13.3. Responsables

- Salón.

4.13.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.
- Códigos QR para lectura del menú digital.

4.13.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Preséntese en la mesa con su nombre.	Salón
2	Presenta las cartas tanto de bebidas como de alimentos.	Salón
3	Sirve el agua ya sea embotellada o de la casa.	Salón
4	Brinda recomendaciones en caso de el cliente solicitarlas	Salón
5	Toma la orden tanto de bebidas como de alimentos.	Salón
6	Sirve las bebidas.	Salón
7	Sirve las entradas.	Salón

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
8	Retira los platos de entrada para el siguiente servicio.	Salón
9	Sirve los platos fuertes.	Salón
10	Retira los platos fuertes para el siguiente servicio.	Salón
11	Ofrece los postres y retire todo lo que ya no sea útil en la mesa.	Salón
12	Sirve los postres.	Salón
13	Presenta la cuenta al momento que el cliente así lo solicite.	Salón
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 26/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.13.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Atención de Mesa en Cena

Aspectos Positivos <ul style="list-style-type: none">• Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento.	Aspectos por Mejorar <ul style="list-style-type: none">• Incluir los pasos donde se utilizan los requerimientos descritos.• Completar el procedimiento, con los pasos del cobro en adelante.• Agregar las decisiones correspondientes.
Aspectos Dudosos <ul style="list-style-type: none">• Es un procedimiento incompleto, ya que faltan pasos según el alcance.• Se interpreta que hay decisiones, pero las mismas no se agregan.	Aspectos por Innovar <ul style="list-style-type: none">• No se identifican aspectos por innovar.

En el procedimiento a pesar de que este muestre de manera muy resumida cómo realizarlo, se puede encontrar diversos aspectos en los que hay partes confusas o por mejorar. Primero, se puede apreciar que según el alcance el procedimiento está incompleto, ya que es la atención completa de una mesa en la cena y el procedimiento solamente llega hasta que se lleva la cuenta a la mesa, olvidando por completo el cobro y despedida.

Además, se puede apreciar que a pesar de que en muchas ocasiones parece dar la sensación de que en el paso va una decisión, el procedimiento carece totalmente de estas, por lo que se debe agregar decisiones cuando es necesario. Por último, no hay una coincidencia entre los requerimientos descritos y los vistos entre los pasos, por lo que se debería revisar cuales son los requerimientos realmente utilizados y hacer que haya concordancia entre ambos.

4.14. Procedimiento de Atención de Mesa en el Desayuno

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Salón Atención de Mesa en la Cena	Fecha de Elaboración 26/08/2021 Versión 01
---	--	---

4.14.1. Objetivo

Organizar, distribuir y realizar funciones previas para el correcto desarrollo de desayunos de una forma efectiva y optimizada.

4.14.2. Alcance

Es el procedimiento que abarca todas las acciones durante la atención de una mesa en el horario de desayuno, es realizado únicamente por los saloneros.

4.14.3. Responsables

- Salón.

4.14.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.
- Códigos QR para lectura del menú digital.

4.14.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Acompaña al huésped hasta su mesa.	Salón
2	Ofrece café, té o jugo.	Salón
3	Toma la orden al huésped.	Salón
4	Sirve el jugo y frutas.	Salón
5	Retira y sirve el desayuno del huésped.	Salón
6	En medio de la comida del huésped pregunta si todo está bien y si requiere algo más.	Salón
7	Retira y despide al huésped.	Salón

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 26/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.14.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Atención de Mesa en Desayuno

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. Realiza el servicio a la carta adaptándose a las normas necesarias para el COVID 19 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Ajustar el objetivo a uno relacionado con el procedimiento. Agregar los pasos donde son requeridos los requerimientos. Completar el procedimiento con todos los pasos no mencionados.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> El objetivo parece no relacionado. No hay coincidencia entre los requerimientos del procedimiento y los citados en los pasos. No hay secuencia lógica de pasos, algunos parecen innecesarios y/o faltantes. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

Un aspecto muy importante por destacar es que el desayuno es servido a la carta, respetando los protocolos del COVID 19, a pesar de que servir de esta forma puede ser más complicada, especialmente en las fechas con las que se cuenta con mayor ocupación. Dentro de los aspectos dudosos o a mejorar se puede encontrar que parece no haber una secuencia lógica de pasos, ya que varios pasos sin alguno otro que los complemente parecen totalmente innecesarios, por lo que sería de vital importancia revisar el faltante de pasos. Otro de los problemas es que no hay una coincidencia entre los requerimientos de los procedimientos y los

mostrados en los pasos, ya que se encuentran algunos mencionados demás, que en la descripción no se encuentra su uso, para solucionar lo anterior se debe de agregar los pasos donde son necesitados los pasos o eliminar los requerimientos en caso de no ser necesarios. Por último, el objetivo del procedimiento no está relacionado con el procedimiento, por lo que se debe de realizar uno más acorde.

4.15. Procedimiento de Cierres de Caja

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Salón Cierres de Caja	Fecha de Elaboración 26/08/2021 Versión 01
---	--	---

4.15.1. Objetivo

Llevar un mejor manejo de ventas diarios del restaurante durante el desayuno, almuerzo y cena y así poder visualizar ingresos durante estos servicios.

4.15.2. Alcance

El alcance son todas las tareas para poder completar y entregar el cierre de caja a contabilidad, el procedimiento es realizado únicamente por el departamento de salón.

4.15.3. Responsables

- Salón.

4.15.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.

4.15.6. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Verifica no tener cuentas pendientes.	Salón
2	Cierra las cuentas pendientes con formas de pago.	Salón
3	Realiza cierres de datáfonos.	Salón
4	Procede a realizar el cierre del sistema.	Salón
5	Realiza el chequeo de ventas.	Salón
6	Separa las ventas en efectivo de la caja.	Salón
7	Compara las ventas del sistema.	Salón
8	Procede a contar la caja y compare con la caja de inicio.	Salón

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
9	Empapela el cierre para enviarlo a contabilidad con todos los datos.	Salón
10	Entrega a contabilidad.	Salón
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 26/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 02/09/2021

4.15.7. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Cierres de Caja

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser más explícito en ciertos pasos para que de esta forma se entienda mejor. Agregar los documentos utilizados en el procedimiento.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Algunos pasos no se dan a entender bien o son muy poco explícitos sobre cómo realizarlos. No hay secuencia lógica de pasos, algunos parecen innecesarios y/o faltantes. No hay coincidencia entre los documentos necesarios en el procedimiento con los indicados en los pasos 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

El procedimiento a pesar de brindar una noción sobre la realización del procedimiento cuenta con varios aspectos negativos, ya que se puede apreciar que algunos pasos como innecesarios a menos de que tengan otros que lo complementen. Del mismo modo, se puede observar que algunos pasos tienden a ser confusos sobre cómo realizarlos, esto debido a que

no son muy explícitos sobre su ejecución, por lo que se debería buscar en estos pasos brindar más información sobre cómo ejecutarlos. Al mismo tiempo, se puede apreciar una falta de coincidencia entre los documentos del procedimiento y utilizados en los pasos, lo anterior porque supuestamente no hay documentos en el procedimiento, pero los pasos dicen totalmente lo contrario.

4.16. Procedimiento de Preparativos para Cena

	Hotel Lomas del Volcán S.A. Departamento de Salón Preparativos para Cena	Fecha de Elaboración 25/08/2021 Versión 01
---	--	---

4.16.1. Objetivo

Organizar, distribuir y realizar funciones previas para el correcto desarrollo de cenas de una forma efectiva y optimizada.

4.16.2. Alcance

Son todos los preparativos realizados previos a la cena, es un procedimiento realizado únicamente por salón.

4.16.3. Responsables

- Salón.

4.16.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.
- Códigos QR para la lectura del Menú.

4.16.5. Normativa Aplicable

Durante la atención de la cena se debe aplicar el protocolo contra el COVID.

4.16.6. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Realiza el montaje de mesa para cena (mantelería, cubertería, servilleta de tela, sal, pimienta).	Salón
2	Prepara los jugos y frutas.	Salón
3	Prepara la estación de servicio (cubertería, servilleta, tela).	Salón

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
4	Llama a las habitaciones ocupadas, para ver si desean realizar una reservación de la cena.	Salón
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 25/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 04/09/2021

4.16.7. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Preparativos para Cena

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Eliminar los requerimientos no necesarios. Aplicar una normativa aplicable del procedimiento o eliminarla. Procedimiento incompleto de acuerdo al alcance.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Requerimientos no reflejados en los pasos. Normativa aplicable, habla sobre eventos fuera del alcance del procedimiento. Al haber tan pocos pasos da la idea de faltar pasos. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

El procedimiento puede llegar a dar una noción sobre la realización del procedimiento, sin embargo, cuenta con deficiencias en varios aspectos. Una de las deficiencias es el hecho de que no haya una concordancia entre los pasos requerimientos del procedimiento y los vistos en los pasos, por lo que debería de eliminarse los requerimientos no pertenecientes al procedimiento. Además, al haber tan pequeña cantidad de pasos da la idea de que se está

omitiendo varios pasos, ya que es difícil de creer que realizar los preparativos del restaurante para la cena consta de tan solo 4 pasos. Para finalizar, un aspecto también que salta a la vista es que la normativa aplicable hable sobre los protocolos durante la atención de la cena estaría fuera del alcance, ya que el procedimiento trata solamente sobre los preparativos anteriores a la cena, por lo tanto, la normativa aplicable debe de modificarse o eliminarse.

4.17. Procedimiento de Preparativos para Almuerzo

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Salón Preparativos para Almuerzo	Fecha de Elaboración: 25/08/2021 Versión: 01
---	---	---

4.17.1. Objetivo

Organizar, distribuir y realizar funciones previas para el correcto desarrollo de almuerzo de una forma efectiva y optimizada

4.17.2. Alcance

Son todos los preparativos realizados previos al almuerzo realizados en el lounge bar, es un procedimiento realizado únicamente por salón.

4.17.3. Responsables

- Salón.

4.17.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.
- Código QR para lectura del menú.

4.17.5. Normativa Aplicable

Durante la atención del almuerzo se debe aplicar el protocolo contra el COVID.

4.17.6. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Realiza la desinfección del área del lounge bar.	Salón
1	Realiza el montaje de mesa para almuerzo (individuales, cubertería, servilleta de tela, sal y pimienta).	Salón
2	Prepara los jugos y frutas.	Salón

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
3	Prepara la estación de servicio (cubertería, individuales, servilleta de tela).	Salón
4	Reproduce la música tanto la música en el área del lounge como la música de la parte abierta del bar.	Salón
5	Enciende las pantallas con las diversas opciones de entrenamiento.	Salón
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 25/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 04/09/2021

4.17.7. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Preparativos para Almuerzo

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Muestra aspectos básicos sobre la realización del procedimiento. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Especificar el tipo de música a reproducir. Dejar claro que tipo de entretenimiento debe ser puesto en las pantallas. Se podría brindar mayor detalle del montaje en sí, para evitar errores.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Se mencionan requerimientos no reflejados en los pasos. El montaje no queda claro cómo debe de realizarse. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

En el procedimiento a pesar de brindar una noción sobre cómo es su realización, cuenta con varios aspectos en los que se debe mejorar, uno de ellos es el hecho de que los

requerimientos del procedimiento no tienen concordancia alguna con los mostrados en los pasos, ya que parecen que hay algunos que sobran como se ha venido viendo en los anteriores procedimientos, para mejorar el procedimiento se debería eliminar estos requerimientos sobrantes.

Un aspecto importante por mejorar es el detalle en varios aspectos, ya que se puede apreciar de que se habla del montaje de manera resumida, se debe de ahondar más en dicho apartado para poder realmente transmitir la información de cómo ha de ser realizado. Además, se debe de detallar qué música y tipo de entretenimiento deben de ser reproducidos, esto para poder brindar la experiencia que se está buscando proveer, se puede realizar por medio de una nueva normativa aplicable.

4.18. Procedimiento de Preparativos para Desayuno

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Salón Preparativos para Desayuno	Fecha de Elaboración 20/08/2021 Versión 01
---	---	---

4.18.1. Objetivo

Organizar, distribuir y realizar funciones previas para el correcto desarrollo del desayuno de una forma efectiva y optimizada.

4.18.2. Alcance

El procedimiento es realizado por los salonereros, el procedimiento conlleva todos los preparativos pre-desayuno que son llevados en el restaurante Hojarasca del hotel.

4.18.3. Responsables

- Salón.
- Encargado de Salón.

4.18.4. Requerimientos

- Computadoras
- Códigos QR para lectura del menú digital

4.18.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Realiza una rápida barrida del salón.	Salón
2	Limpia las mesas del salón.	Salón
3	Reproduce la música del salón.	Salón
4	Abre las ventanas del restaurante para la circulación del aire.	Salón
5	Realiza el montaje de mesa desayuno (individuales, cubertería, servilleta de tela, sal, pimienta y azucareras).	Salón
6	Prepara el café, leche, jugos y agua.	Salón

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
7	Prepara la estación de servicios (termo café, leche, infusiones varias, cubertería, servilletas de tela, tazas y platos para café).	Salón
8	Pide el rooming list a recepción.	Salón
9	Rellena los dispensadores de alcohol en gel en la entrada del restaurante.	Salón
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 20/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 04/09/2021

4.18.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Preparativos para Desayuno

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Respecto al aspecto del montaje sé es muy detallado. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Modificar el objetivo, para que esté más relacionado con el procedimiento. Se podría dividir aún más ciertos pasos. Eliminar responsables que no cuentan con tareas. Eliminar requerimientos no necesarios.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Menciona responsables pero no su participación en el procedimiento. El procedimiento en sus pasos es poco comprensible por falta de detalle, falta desglosar mejor los pasos. Se mencionan requerimientos, no vistos en la descripción del procedimiento. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

Al hacer un análisis del procedimiento se puede apreciar cómo se explican varios detalles del montaje muy importantes para que la persona lectora tenga una idea clara de su realización.

El procedimiento a pesar de contar el aspecto positivo, mencionado anteriormente cuenta con partes en las que se puede mejorar, en primer lugar, se mencionan responsables que cuentan con participación en los pasos, por lo que se debería agregar los pasos de la persona sin los pasos citados o eliminarlo como responsable. Además, un problema es que se mencionan requerimientos en el procedimiento no usados en los pasos, por lo que debe de realizar ajustes para que haya una concordancia entre ambas. Por otro lado, el objetivo ha de ser modificado para que tenga más concordancia con el procedimiento y el alcance. Para finalizar, al leer la descripción del procedimiento en de los algunos pasos su interpretación puede ser difícil, debido a que no son desglosadas como deberían, por lo que algunos pasos deben de ser aún más desglosados para que la persona lectura puede interpretarlos de una manera que puedan ser bien ejecutados.

4.19. Procedimiento de Cierre de Restaurante

	Hotel Lomas del Volcán S.A.	Fecha de Elaboración
	Departamento de Salón	26/08/2021
	Cierre de Restaurante	Versión 01

4.19.1. Objetivo

Organizar cada área del restaurante para que así todo quede en su debido lugar para a la hora de la apertura sea más fácil.

4.19.2. Alcance

Es el procedimiento de las acciones post cena para hacer el cierre del restaurante por la noche. Es realizada únicamente por salón.

4.19.3. Responsables

- Salón.

4.19.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.

4.19.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Retira todo lo que se utiliza para cenas.	Salón
2	Cierra las puertas y ventanas.	Salón
3	Guarda los jugos y decoraciones.	Salón
4	Procede a realizar el cierre de sistema.	Salón
5	Procede a apagar luces y cierre de la puerta principal.	Salón
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 26/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 04/09/2021

4.19.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Cierre Restaurante

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Se establecen tareas que favorecen a los preparativos del restaurante del día siguiente. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Especificar más ciertos pasos. Completar con todos los pasos del procedimiento. Eliminar los requerimientos no usados o agregar los pasos de estos.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Habla de requerimientos no mostrados en los pasos. Muestra muy pocos pasos, parece que faltan algunos. Ciertos pasos no son específicos por lo que son confusos o poco comprensibles. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

Al analizar las partes positivas del procedimiento no se puede pasar por alto el hecho de que el procedimiento establece varias tareas que van a favorecer al día siguiente a las tareas de la apertura del restaurante al realizar los preparativos para el desayuno, por lo que este procedimiento en lugar de tan solo pensar el cierre del restaurante va a ayudar a tareas futuras del día siguiente.

En su contraparte negativa, se puede ver que el procedimiento cuenta con requerimientos en el procedimiento no mencionados en los pasos, por lo que sería prudente eliminarlos en caso de realmente no ser utilizados. Además, el procedimiento al apenas contar con 5 pasos da a pensar que se encuentra incompleto, ya que es muy difícil de creer de que el cierre del restaurante conste de tan pocos pasos. Además, algunos de los pasos son muy

confusos por su falta de especificidad por lo que se debería buscar en estos ser más explícito para que el mensaje pueda ser transmitido de manera clara y el procedimiento sea ejecutado de la forma en que debe de ser ejecutado.

4.20. Procedimiento de Manejo de Inventarios

	Hotel Lomas del Volcán S.A.	Fecha de Elaboración
	Departamento de Salón	26/08/2021
	Manejo de Inventarios	Versión 01

4.20.1. Objetivo

Llevar un orden adecuado y rotacional del producto desde el más viejo y utilizado.

4.20.2. Alcance

Abarca el manejo y pedido a proveeduría del inventario de salón.

4.20.3. Responsables

- Jefe de Salón.

4.20.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.

4.20.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Verifica las fechas de caducidad.	Jefe de Salón
2	Rota el producto que primero en entrar sea el último en salir para sacar el producto más viejo.	Jefe de Salón
3	Lleva el control de lo que se va gastando.	Jefe de Salón
4	Mantiene siempre un stock de producto.	Jefe de Salón
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 26/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 04/09/2021

4.20.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Manejo de Inventarios

Aspectos Positivos <ul style="list-style-type: none">• Muestra algunos aspectos básicos sobre la realización del procedimiento.	Aspectos por Mejorar <ul style="list-style-type: none">• Adaptar el objetivo al alcance.• Agregar los pasos necesarios para completar el alcance.• Mostrar los pasos donde son usados los requerimientos.
Aspectos Dudosos <ul style="list-style-type: none">• Objetivo no adecuado al alcance.• Requerimientos no mencionados en los pasos.• Pasos no completan el alcance propuesto.• Pasos no del todo relacionados al alcance.	Aspectos por Innovar <ul style="list-style-type: none">• Agregar un formulario para realizar los pedidos de inventario a proveeduría.

El procedimiento posiblemente sea el peor planteado, debido a que los pasos no completan el alcance propuesto y no se encuentran relacionados, explicando estos básicamente cómo ordenar la bodega de salón, mas no explicando el conteo y pedido del inventario. Además, el objetivo no está hecho de acuerdo con el alcance, por lo que ha de ser modificado para que esté más en sintonía con el alcance. También, se puede observar nuevamente que los requerimientos del procedimiento no concuerdan con los mostrados en los pasos, esto porque hay requerimientos nombrados no vistos en la descripción del procedimiento, por lo que se debería eliminar los requerimientos sobrantes. Por el lado de la innovación del procedimiento, se puede pensar en el hecho de agregar un formulario para la realización de pedidos de inventario a proveeduría.

4.21. Procedimiento de Manejo de Reservas

	Hotel Lomas del Volcán S.A. Departamento de Salón Manejo de Reservas	Fecha de Elaboración 26/08/2021 Versión 01
---	--	---

4.21.1. Objetivo

Controlar y manejar los tiempos de espera entre cada mesa para que así su servicio sea fluido y bueno.

4.21.2. Alcance

El alcance del procedimiento es el recibimiento de las reservas de restaurante y sus preparativos.

4.21.3. Responsables

- Salón.

4.21.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.
- Códigos QR para lectura del menú.

4.21.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Recibe la reserva.	Salón
2	Consulta para la hora.	Salón
3	Consulta la cantidad de personas.	Salón
4	Consulta el número de habitación, si están hospedados y el nombre.	Salón
5	Consulta donde deseara la reserva (Hojarasca o Lobby Arboleda)	Salón
6	Consulta si cuentan con crédito abierto.	Salón

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
7	Consulta si cuentan con algún tipo de alimentación incluida.	Salón
8	Anota con todos los datos anteriores.	Salón
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 26/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 04/09/2021

4.21.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Manejo de Reservas

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Los datos para confirmar la reservación son los necesarios para completar el procedimiento. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un objetivo más relacionado al alcance. Dejar claro en qué documento se realizan las anotaciones de las reservaciones. Eliminar los requerimientos no usados.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> No se explican dónde se hacen las anotaciones de las reservaciones. Requerimientos no mencionados en los pasos. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

Al analizar lo positivo del procedimiento lo primero que se puede apreciar es que los datos pedidos para realizar la reservación son los necesarios para completar el procedimiento, sin caer en el problema de pedir de más.

Por el lado negativo, se puede ver que también tienen el problema de no contar con una concordancia entre los requerimientos de los procedimientos y los de los pasos, ya que hay algunos de estos no reflejados en los pasos, por lo que se debe eliminarlos o agregar los pasos faltantes donde sean utilizados. También, se debe arreglar el objetivo ya que no se encuentra relacionado con el alcance. Por último, en el paso de las anotaciones no se mencionan en qué documento son anotadas las reservas, de igual manera, al agregarlo a los pasos debe de ser agregados a los documentos del procedimiento.

4.22. Procedimiento de Cobro de Mesas

	Hotel Lomas del Volcán S.A Departamento de Salón Cobro de Mesas	Fecha de Elaboración 26/08/2021 Versión 01
---	---	---

4.22.1. Objetivo

Cobrar por el servicio recibido de una mesa.

4.22.2. Alcance

Abarca todas las tareas para realizar el cobro o cargar las cuentas de una mesa.

4.22.3. Responsables

- Salón.

4.22.4. Requerimientos

- Computadoras.
- Software Skill4it.
- Código QR para lectura del menú digital

4.22.5. Descripción del Procedimiento

Número de Actividad	Descripción de la Actividad	Responsables
	Inicio	
1	Emite la factura proforma.	Salón
2	Lleva al cliente la factura proforma para que sea revisada.	Salón
3	Recoge la factura proforma y consulta como desea ser cancelada.	Salón
4	Procede a cancelar la factura de la forma que el cliente decidió.	Salón
5	Lleva el cambio en caso de ser necesario.	Salón
6	Procede a cerrar la factura y enviar la factura electrónica.	Salón.
	Fin del Procedimiento	

Elaborado por : Fabricio Murillo	Revisado por: Javier Marín	Aprobado por: Rodney Murillo
Fecha: 26/08/2021	Fecha: 30/08/2021	Fecha: 04/09/2021

4.22.6. Análisis del Procedimiento

Matriz de Feedback

Cobro a la Mesa

<p>Aspectos Positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivo corto, claro y conciso. 	<p>Aspectos por Mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser más explícito en ciertos pasos para que de esta manera su comprensión sea más fácil y se sepa exactamente a qué se refiere. Eliminar requerimientos no necesarios.
<p>Aspectos Dudosos</p> <ul style="list-style-type: none"> Requerimientos no usados en los pasos. Pasos resumidos, dificultando su comprensión. Ciertos pasos tienden a ser confusos. 	<p>Aspectos por Innovar</p> <ul style="list-style-type: none"> No se identifican aspectos por innovar.

Dentro de lo más positivo está el objetivo, ya que a pesar de ser corto es conciso, claro y se encuentra relacionado con el procedimiento. Ya dentro de lo negativo está el hecho de que nuevamente no concuerdan los requerimientos del procedimiento con los de los pasos, ya que se citan algunos no mostrados en los pasos, por lo que deben ser eliminados. Además, la gran mayoría de pasos son confusos ya que no son explícitos por lo que se debe brindar una explicación mucho más extensa.

Para finalizar el capítulo, se concluye que por medio de la situación actual y su respectivo análisis se han obtenido las bases necesarias para la realización de la propuesta de mejora que se muestra en el Tomo II del proyecto.

A continuación, se adjunta una tabla donde se muestra en qué apartados hubo cambios en los diversos procedimientos, denotando con un uno donde se realizaron arreglos y dejando en blanco donde no.

Procedimientos	Nombre	Objetivo	Alcance	Responsables	Requerimientos	Documentos	Formularios	Normativa Aplicable	Descripción del Procedimiento
Cierres de Caja		1				1		1	1
Chequeo de Disponibilidad		1	1						1
Preparación del Rooming List	1	1	1	1		1			1
Check-In		1		1	1	1	1	1	1
Check-Out				1	1	1			1
Reporte de Averías		1	1	1					1
Entrega de Toallas	1	1		1	1			1	1
Entrega de Sombrillas		1			1			1	1
Reserva de Tours		1			1				1
Reserva de Transporte de Huéspedes	1	1			1				1
Atención Telefónica		1	1						1
Organización de las Solicitudes Especiales	1		1		1				1
Atención de Mesa en la Cena		1		1	1			1	1
Atención de Mesa en el Desayuno		1		1	1	1		1	1
Cierres de Caja		1			1	1			1
Preparativos para Cena		1			1			1	1
Preparativos para Almuerzo		1			1			1	1
Preparativos para Desayuno		1			1	1		1	1

Cierre de Restaurante						1				1
Manejo Y Pedido de Inventarios				1		1			1	1
Manejo de Reservas en el Restaurante	1	1				1	1			1
Cobro de Mesas						1	1			1
Total	5	17	5	8	17	9	2	9	22	
Porcentaje	22,7%	77,3%	22,7%	36,4%	77,3%	40,9%	9,1%	40,9%	100,0%	

5. Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se detallan las conclusiones que se obtuvieron a partir del análisis de la situación actual recopilada y la propuesta en sus diversos rubros. Además, se agregan las recomendaciones que pueden permitir a la empresa dar un mayor aprovechamiento del recurso provisto en el actual proyecto y para trabajos en el mismo ámbito posteriores.

5.1. Conclusiones

Dentro de los 22 procedimientos incluidos en el manual solamente un 22,7% obtuvieron modificaciones el nombre, siendo estas menores solamente agregando palabras para que cualquier persona al escuchar el nombre tenga una idea más clara sobre el alcance propuesto.

Con respecto al objetivo, se pudo determinar que una mayoría de los procedimientos tuvo cambios en dicho rubro, exactamente, el 77,3%. La mayoría de los cambios en el objetivo se debieron a que no estaban bien delimitados o no contaban con la estructura básica de un objetivo.

En el alcance se realizó modificaciones al 22,7% de los procedimientos, estos arreglos se realizaron para dar una delimitación correcta, de acuerdo, a lo percibido al realizar el análisis de la situación actual.

En cuanto a los responsables, hubo cambios en el 36,4% de los procedimientos. Los cambios se debieron a que en la situación actual se anotaron responsables que no contaban con responsabilidades dentro del procedimiento o que al momento de la observación se pudo ver que ciertos puestos no descritos como responsables realizaban ciertas funciones en el procedimiento.

La mayoría de los procedimientos tuvo modificaciones en los requerimientos, el 77,3%. Los cambios se debieron a que hubo requerimientos no previstos en la situación actual que eran necesarios para la correcta ejecución de la tarea.

Respecto a los documentos, se realizaron arreglos en el 40,9% de los procedimientos, esto porque no se preveía la totalidad de los documentos necesitados.

En los formularios solamente ocurrieron cambios en el 9,1% de los evaluados, siendo estos porque se pasó por alto algún formulario o porque se propuso la inclusión de un nuevo formulario para realizar un procedimiento más completo.

El 40,9% de las normativas aplicables tuvieron cambios, en su mayoría se debieron a que se obvió en la situación actual una gran cantidad de estas normas, sumamente importantes para realizar el procedimiento.

Por último, el en 100% de la descripción de los procedimientos sucedieron cambios, ya sea porque hubo más allá del alcance, faltaran pasos para completar el alcance, se recomendó nuevas acciones para complementar el procedimiento o no había sido bien explicado en la situación actual.

5.2. Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones del trabajo se debe pensar en divulgar entre los colaboradores encargados de los procedimientos, tener copias a su disposición, además, se recomienda seguir lo propuesto de cómo implementarlo en el tomo II, ya que de esta manera se va a realizar un mayor aprovechamiento del recurso y el procedimiento procederá a ser realizado de la manera pensada y estandarizada. Además, se debe considerar el Manual de Procedimientos en los procesos de inducción y capacitación del personal.

Por otro lado, se recomienda realizar modificaciones para que el manual conforme pase el tiempo continúe actualizándose, evitando su obsolescencia. Para esto se recomienda seguir las medidas recomendadas en el tomo II y aplicar el formato estipulado en el mismo tomo.

De igual manera, se recomienda para futuras actualizaciones agregar normativas en los procedimientos que poseen trato con el cliente, pensando en la posibilidad de que este cuente con alguna discapacidad, adecuando la atención a las necesidades especiales que puedan tener.

Otra de las recomendaciones, pensando más en la realización del procedimiento, sería implementar tabletas o alguna herramienta electrónica a los saloneros para que el comandar en los procedimientos de atender mesas sea mucho más ágil y rápido, pudiendo utilizar el tiempo ahorrado en enfocarse más en estar disponible para el cliente, de esta manera mejorar el servicio y la satisfacción de este.

Además, hay que recordar que el presente Manual de Procedimientos solo incluye los de los departamentos de Salón y Recepción, por lo que se recomienda a la empresa plantearse realizar el mismo trabajo en los procedimientos de los departamentos restantes, así de esta manera se estandariza en mayor medida no solo los de los departamentos trabajados en el proyecto, sino todos los realizados en la organización.

También, se recomienda la creación de un documento que recopile todas las normativas aplicables en la empresa, así de esta manera todos los colaboradores pueden tener más en cuenta estas al momento de realizar todas sus tareas bajo los estándares y principios que la empresa ha planteado.

Otra de las recomendaciones que se pudo rescatar del presente proyecto es entrenar a los colaboradores para que aprendan a utilizar todas las funciones que provee el software, ya que se pudo observar una duplicidad de tareas, por no saber que el programa resuelve sus necesidades por lo que sacar el máximo provecho a Skill podría volver más eficientes y eficaces ciertos procedimientos no evaluados en el presente manual.

Anexos

Anexo #1 Cuestionario Aplicado para la Recolección de Datos

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas
Curso de Análisis Administrativo
Prof. MAE. Mildred Zúñiga Carvajal, modificado por Prof. MAE. Eileen Barrantes Barrantes

Cuestionario para el levantamiento de procedimientos

El siguiente cuestionario es con el fin de recolectar información que sirva como base para la elaboración de un documento formal sobre los procedimientos de los departamentos de Salón y Restaurante del Hotel Lomas del Volcán. Se le agradece de antemano su colaboración y apoyo.

1. Encargado del procedimiento y puesto que ocupa

2. Nombre completo de su jefe inmediato y puesto que ocupa

3. Nombre del procedimiento.

4. ¿Cuál es el propósito principal de este procedimiento

5. ¿Existe alguna norma o política que se utilice en la ejecución del procedimiento?

6. ¿Se utilizan documentos internos y externos en el desarrollo del procedimiento?

Sí, ¿Cuáles?

No, continuar en la pregunta 7

7. ¿En la ejecución del procedimiento se utilizan formularios?

- Sí, ¿Cuáles? pregunta 8
 No, continuar en la pregunta 9

8. ¿Cuáles formularios utiliza en el procedimiento?

9. ¿Cuáles términos o conceptos valora usted que deberían reflejarse dentro del documento, para así mejorar la comprensión del mismo?

10. ¿Qué tipos de herramientas se utilizan para llevar a cabo el procedimiento (software, Hardware, etc.)?

11. ¿Quiénes son las personas involucradas dentro del procedimiento y los puestos que desempeñan?

12. Describa la secuencia de las actividades (pasos) que se realizan para llevar a cabo el procedimiento

Secuencia	Actividades (pasos)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

13. ¿Cuáles medidas (indicadores) se pueden considerar para que el procedimiento se desarrolle eficientemente?

14. Recomendaciones u observaciones para hacer más eficiente la ejecución del procedimiento

Bibliografía

- Araya - Hernández E. (2017) Manual de procedimientos y manual de organización para supermercados San Miguel.
- Arévalo Santana, G. M., & Chavarría Cercado, D. J. (2018). *Diseño de manual de procedimientos para la escuela particular Pablo Palacio* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Benassini, M. (2020). *Introducción a la Investigación de Mercado*. McGraw-Hill Interamericana.
- Camaton Borbor, F. L. (2017). *Reingeniería de procesos para optimizar recursos de importadora, Quimipac sa mediante diagrama de proceso* (Master's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Carcelén, D. I. (2018). *Evaluación de la gestión del personal del área de recepción del Hotel Hm Internacional para el diseño de un manual de procedimientos* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social).
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill Interamericana.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*.
- Fracica Gallo, S. (2019). *Manual de procedimientos para el área de atención al usuario en la dirección de mercadeo y salud de Cafam*.
- Franco Franco, G. E., & Jimenez Díaz, J. L. (2017). *Manual de procedimientos administrativos para el restaurante "exacto", en Guayaquil año 2016* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Franklin, E. B. (2014). *Organización de empresas*. McGraw Hill.
- Franklin, E. B. (2019). *Introducción a la Administración*. Cengage.
- GARCIA, J. J. (2018). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL AREA DE RECEPCION DEL HOTEL CUMANDA, SECTOR CENTRO HISTORICO DE LA CIUDAD DE QUITO* (Doctoral dissertation, UNIBE).

- Garita-Retana, S. E. (2016). Manual de Procedimientos para el Área de Salud del Tecnológico de Costa Rica Sede Central.
- Guamanzara Amaya, M. C. (2021). Manual de procedimientos administrativos y financieros para el restaurante Jodamys ubicado en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura (Bachelor's thesis).
- Hernández Madrigal, J. L. (2016). Manual de Procedimientos del Departamento Financiero Contable de la Municipalidad de Alajuelita.
- Huete Sotelo, J. N. (2021). Implementación de procedimientos de control interno en el área de inventario para el Bar y Restaurante Chill y Wings durante el primer semestre del 2020 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).
- Malhotra, N. K. (2016). Investigación de Mercados. Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2020). Investigación de Mercados. Pearson Educación.
- Manzaba Gonzabay, A. S. (2019). Manual de procedimientos para el control de compras y pagos a proveedores de la empresa furoiani obras y proyectos (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2019.).
- Medrano Rodríguez, D. V., Narváez Jirón, F. J., & Jiménez Jalinás, M. A. (2019). Propuesta de un Diseño de Manual de Funciones y Procedimientos en el Restaurante Desayunos y Almuerzos Caseros (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Ingeniería).
- Mena, P. N. (2019). Manual Descriptivo de Puestos y Manual de Procedimientos para el Servicentro Cerro Cortés ubicado en Cerro Cortés de Aguas Zarcas, San Carlos.
- Mendoza, J. M. H., & Mendoza, S. L. H. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66-67.
- Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 3(8), 84-102.
- Miranda Avilés, K. V. (2020). Creación e implementación del manual de procedimientos y mejora del manual de organización y funciones para el área de front office de un hotel de 4 estrellas en el distrito de San Isidro-Lima.

- MORALES HIDALGO, K. A. (2018). *Propuesta de un manual de procedimientos de auditoría nocturna en el área de recepción para el Hotel Ambassador de la ciudad de Quito* (Doctoral dissertation, UNIBE).
- Morán Pacheco, J. A., & Ramos Morán, V. C. (2018). El Checklist como herramienta del Sistema de Gestión de calidad y la competitividad en la operadora de Transporte Terrestre Urbano del Cantón Milagro (Bachelor's thesis).
- Morocho, J. C. C., Álvarez, J. C. E., Zurita, C. I. N., & Palacios, M. M. T. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 159-188
- Nicolade, S. R. (2017). *MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ENTREGA DE CERTIFICADOS EN EL ÁREA TÉCNICA DE CLIMATOLOGÍA DE LA DIRECCIÓN DE ESTUDIOS, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO HIDROMETEOROLÓGICO DEL INAMHI, AÑO 2017* (Bachelor's thesis, Universidad Tecnológica Indoamérica).
- Pincay Torres, D. A., & Zambrano Ortega, S. K. (2016). *Elaboración de un manual de procedimientos de caja chica en la empresa Portrans SA* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil).
- Perugachi Cabascango, K. J. (2019). Manual de procedimientos para el control de activos fijos del Hostal Restaurante Red Las Orquídeas de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura (Bachelor's thesis).
- Plata, C. A. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Bogotá: DC*.
- Ramos Arias, J. (2020). Modelo para la gestión de ventas basado en Tecnologías de Información y Comunicación para la Imprenta Cerdas ubicada en el cantón de Turrialba.
- Restrepo, L. (2014). *Antología de Análisis Administrativo*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Silva, J. D., & Blancas, K. V. (2017). *Desarrollar un manual de procedimientos dirigido al área técnica de servicio al cliente de la empresa Tele-Red, Telecomunicaciones y Redes SA* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación.

- Trindade, V. A. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. *P. Schettini, & I. Cortazzo (Coords.), Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*, 18-34.
- Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332.
- Valdez Bernal, A. (2018). Diagrama de Flujo aplicado, para el análisis del procedimiento de adquisiciones en el municipio de Nicolás Romero.
- Villegas, A. R., & Farías-Gaytán, S. C. (2017). Lista de cotejo de publicación de MOOC de Energía en plataforma. 266632-CONACYT-SENER-S0019201401.
- Vindas-Corrales, M. (2016). Manual de procedimientos para la Dirección del Centro Académico San José, Tecnológico de Costa Rica.