

Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

**TEMA: MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO
DE MARCELIUS HOTEL C.A. (MARHOTELCA)**

Esp. Azucena González Carvajal¹

Docente Carrera de Ingeniería Comercial

Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Facultad de Administración

Email: agonzalezc@ulvr.edu.ec

Dirección: Avenida de las Américas s/n

Teléfono: 042596-500

Srta. María José Murillo Albuja²

Estudiante de la Facultad de Administración

Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: mmurilloa@ulvr.edu.ec

Dirección: Avenida de las Américas s/n

Teléfono: 042596-500

Sr. Germán Moya Caicedo³

Estudiante de la Facultad de Administración

Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: jmotac@ulvr.edu.ec

Dirección: Avenida de las Américas s/n

Teléfono: 042596-500

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Azucena González Carvajal, María José Murillo Albuja y Germán Moya Caicedo (2018): "Manual de procedimiento para el personal operativo de Marcellus Hotel C.A. (Marhotelca)", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/manual-procedimiento-personal.html>

¹ Autora - Ingeniera Comercial (Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil), Especialista en Proyectos. Actualmente se desempeña como docente y tutora de proyectos de investigación en la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

² Autora –Estudiante de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. En proceso de titulación.

³ Autor - Estudiante de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. En proceso de titulación.

RESUMEN

Para el diseño del manual de procesos y procedimientos del personal operativo del HOTEL MARCELIUS, se describe a la misma institución para conocer las características y distribución del negocio, lo cual es muy importante para preparar una descripción de las condiciones, es decir, confirmar la situación actual de las áreas operativas existentes, por ejemplo, procesos y procedimientos que no se han tomado en cuenta.

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar a HOTEL MARCELIUS dos herramientas de gestión para el desarrollo de la empresa. Por este motivo, se presentan el manual de las posiciones y el manual de procedimientos para la recepción de HOTEL MARCELIUS. Se observó que no había una herramienta necesaria dentro de la compañía para mostrar las actividades de los empleados o para evaluar los procesos necesarios para llevar a cabo las tareas que afectarían al hotel, desperdiciar recursos y perder tiempo. Con base en las encuestas de personal, las deficiencias identificadas previamente se identificaron durante las visitas, y después de realizar el análisis correspondiente del hotel, se debe preparar un manual de procedimientos que especifique las responsabilidades de cada persona. Funciones preparadas desde diferentes posiciones, este manual está comprometido con la calidad del servicio al cliente y establece estándares que le permiten al hotel encontrar eficiencias operativas y administrativas para crear un ambiente de trabajo positivo que influya en el bienestar del cliente y siempre implemente los estándares de calidad, como el personal y en el trato de los clientes.

El manual de trabajo contiene la información necesaria para determinar el perfil de un puesto en la organización y las principales funciones que la persona responsable debe cumplir. Con respecto al Manual de procedimientos de recepción, esta herramienta contiene los procedimientos más importantes en este departamento. Defina los pasos a seguir en las diversas actividades en esta parte del negocio.

PALABRA CLAVE:

Manual – Procedimientos – perfiles – funciones – control.

ABSTRACT

For the design of the manual of processes and procedures of the operating personnel of HOTEL MARCELIUS hotel, the same institution is described to know the characteristics and distribution of the

business, which is very important to prepare a description of the conditions, that is, to confirm the current situation of existing operational areas, for example, processes and procedures that have not been taken into account.

The present work aims to provide HOTEL MARCELIUS with two management tools for the development of the company. For this reason, the manual of the positions and the procedures manual for the reception of HOTEL MARCELIUS are presented. It was observed that there was not a necessary tool within the company to show the activities of the employees or to evaluate the necessary processes to carry out the tasks that would affect the hotel, waste resources and waste time. Based on the personnel surveys, the previously identified deficiencies were identified during the visits, and after performing the corresponding analysis of the hotel, a procedure manual had to be prepared specifying the responsibilities of each person. Functions prepared from different positions, this manual is committed to the quality of customer service and sets standards that allow the hotel to find operative and administrative efficiencies to create a positive work environment that influences the client's welfare and always implements the standards of quality, as in the staff and in the treatment of clients.

The work manual contains the necessary information to determine the profile of a position in the organization and the main functions that the responsible person must fulfill. With respect to the Reception Procedure Manual, this tool contains the most important procedures in this department. Define the steps to follow in the various activities in this part of the business.

KEYWORD:

Manual - Procedures - profiles - functions - control.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente con el aumento de la globalización a nivel mundial, las grandes empresas reconocidas continentalmente han tenido que llevar a cabo estrategias o acciones que les permitan mantener un buen nivel competitivo ante las nuevas exigencias del mercado, independientemente del giro de negocio de una empresa o de la industria a la que pertenezca las empresas deben ejercer de la manera más eficiente sus operaciones.

El estudio se realiza en el HOTEL MARCELIUS, el cual se creó como un proyecto familiar en el año 2002, enfocado en la clase ejecutiva, dándole calidez, hospitalidad y la mejor atención. La presente investigación tiene como finalidad diseñar un manual de procedimientos para el personal operativo de la empresa para garantizar la calidad y la eficiencia en la entrega de bienes y servicios y un buen funcionamiento del departamento operativo - administrativo.

Los manuales de procedimientos proporcionan instrucciones y direcciones para la operación diaria de una empresa comercial o de servicios, son esenciales para garantizar la coherencia y la calidad de los productos y servicios que se brindan. Todos los intereses comerciales, desde el empresario individual hasta pequeñas empresas o grandes corporaciones, deben tener un manual de procedimientos para cada miembro del personal como parte de la descripción escrita del trabajo.

Un manual de procedimientos operativos estándar pasara a ser dirigido al personal operativo del HOTEL MARCELIUS, el mismo proporciona instrucciones paso a paso sobre cómo completar una tarea específica. Estos procedimientos juegan un papel clave en el rendimiento del negocio, brindando orientación sobre cómo llevar a cabo una tarea, quién es responsable de ella, qué recursos se necesitan y con qué frecuencia ocurre.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HOTEL MARCELIUS se creó como un proyecto familiar de servicios hoteleros en el año 2002, gracias a la visión de la Sra. Rosa Lovato de Sarmiento, enfocado en la clase ejecutiva, para que el cliente se sienta como en casa; un lugar acogedor donde llegar, luego de su día de trabajo fuera del hogar,

dándole calidez, hospitalidad y la mejor atención, siendo esta última uno de los valores corporativos que más fomenta el HOTEL MARCELIUS a sus trabajadores.

Situado en un sector residencial – comercial de la ciudad de Guayaquil, cerca del aeropuerto y centros comerciales, con precios competitivos, aportan en la decisión de las compañías y turistas para elegirlo como una de las mejores alternativas. Actualmente en el HOTEL MARCELIUS, existen pequeños problemas por las demoras en el flujo de información y retraso en las actividades del personal, esto debido a que no están establecidas las funciones de cada uno de los integrantes del departamento.

Algunos puestos tienen funciones duplicadas, de tal manera que no se conoce si se cuenta con el personal adecuado o suficiente para el correcto funcionamiento de actividades, tales como la elaboración de los roles de pago, registro de pago proveedores, compra de suministros, conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito, entre otras, que no permiten alcanzar el nivel máximo de productividad.

Si no se cuenta con un área eficiente, sin actividades y funciones bien definidas, no se podrán ejecutar las tareas correctamente, con tiempos adecuados para el cumplimiento de los objetivos establecidos, lo que ocasionaría pérdidas desde clientes hasta ingresos para la el hotel, siendo así y ante esta situación remediable, es necesario elaborar un manual de procedimientos para el personal operativo de la empresa.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.

3.1. Objetivo General

Diseñar un manual de procedimiento para el personal operativo a MARCELIUS HOTEL C.A.
(MARHOTELCA)

3.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar mediante una investigación de campo la situación actual de la empresa de
Marcelius Hotel C.A.
2. Definir la estructura organizacional adecuada para Marcelius Hotel C.A.

3. Definir los procedimientos para la correcta ejecución de actividades del personal de
Marcelius Hotel C.A
4. Identificar los costos de financiamiento e implementación del manual de procedimientos para
Marcelius Hotel C.A

4. MARCO TEÓRICO

Una organización tiene que estar diseñada de tal manera que brinde el flujo de información necesario para obtener las metas establecidas. Si la estructura horizontal o vertical de la organización no soluciona o facilita los requerimientos de información, los miembros de ésta reciben información limitada o utilizan tiempo de trabajo para procesar información que no es fundamental para sus actividades. La estructura vertical se diseña para el control de las funciones y la horizontal para la correcta colaboración entre las personas.

Para una correcta estructura organizacional se debe determina los niveles de jerarquía del personal por departamentos o grupos, que forman parte de la organización, además incluye un diseño de sistemas que garantiza la información, coordinación, comunicación e integración entre departamentos.

Existen dos tipos de vínculos para compartir información, lograr comunicación y coordinación dentro de una organización: horizontal y vertical.

La comunicación horizontal es aquella que fluye lateralmente dentro de una empresa, involucrando a empleados de un mismo nivel jerárquico. La buena práctica de proporcionar información horizontal entre los empleados mejora las relaciones, la coordinación de actividades, la comunicación departamental, etc. consiguiendo mejores resultados dentro de una organización.

Según (Daft., 2015) “Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados especialmente para el control de la organización.”

Uno de los primeros instrumentos verticales es la cadena de mando. Dentro de este vínculo lo que se busca es que los empleados de niveles más bajos cumplan con las metas y objetivos establecidos por los niveles jerárquicos superiores.

Una estructura organizacional adecuada contribuye a que los empleados tengan claro la segregación de funciones, de donde proviene la información y hacia donde está dirigida.

“Una estructura organizacional establece la forma en que las actividades se agrupan y se deben considerar seis factores fundamentales (Judge & Robbins, 2013)”:

- Especialización del trabajo: El objetivo es dividir las tareas laborales, cuando haya buena comunicación todo el trabajo será más eficiente.
- Departamentalización: Agrupa cada puesto de trabajo y determina como van a desempeñar sus funciones.
- Cadena de mando: La autoridad se determina de manera vertical desde los cargos más altos hacia los más bajos y está relacionado con la responsabilidad y unidades de mando.
- Tramo de control: Está relacionado con la cantidad de personal que posee una empresa y de esta manera de determina cuanto personal se puede ordenar de manera en que el flujo de información llegue de manera adecuada a sus destinos.
- Centralización y Descentralización: Se da los niveles más altos de la organización
- Formalización: Se refiere a la estandarización que se dan a los trabajos de cada empleado y hasta que nivel se pueden guiar por las reglas y procedimientos establecidos brindándoles autonomía en ciertas decisiones.

“Ninguna organización tiene una estructura idéntica a otra, ya que una organización con tan solo 10 empleados no funcionará igual que una que posea 500 empleados, para esto existen dos modelos organizacionales (Judge & Robbins, 2013)”:

- Estructura Mecanicista: Es una estructura demasiado controlada, la cadena de mando está claramente establecida, una departamentalización rígida, tramos de control muy limitados, es centralizada y posee mucha formalización dándole poca importancia a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

- Estructura Orgánica: Es una estructura muy flexible, no existe cadena de mando y permite un flujo libre de información, los tramos de control son muy amplios, los empleados poseen autoridad para la toma de decisiones es decir poca formalización.

El diseño organizacional es un proceso en el cual se elige la estructura de las tareas con sus responsabilidades y sus relaciones a nivel de autoridad dentro de la organización. En este proceso se determinan las conexiones que pueden existir entre un departamento y otro en la organización, para esto se establece un organigrama que es la representación gráfica de la estructura de una organización. Una vez que se definen los departamentos y actividades de trabajo requeridas para cada persona se busca el método de que estas se interrelacionen de manera horizontal y vertical, para la vertical se lleva a cabo la subordinación de actividades, conocida también como cadena de mando. La cadena de mando es una línea jerárquica de autoridad que determina a quien se reporta las funciones realizadas y vincula a todas las personas de la organización. Las opciones de agrupamiento departamental son las siguientes (Daft, 2015):

- Departamental: Afecta de manera directa a los empleados ya que comparten recursos.
- Funcional: Agrupa empleados que desempeñarán funciones o conocimientos semejantes.
- Divisional: Empleados organizados de acuerdo a lo que produce una organización.
- Multifocal: Cuando la organización adopta dos o más estructuras.
- Horizontal: Los empleados se agrupan de acuerdo a procesos de trabajos centrales.
- Red virtual: Los departamentos se conectan de manera electrónica para compartir información clave y necesaria para sus funcionamientos.

(Álvarez, 2015) “Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza entro de un área, departamento, dirección. En este Manual se debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección y como hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (esto incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).”

5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población comprende de los empleados del Marcellus Hotel C.A que en total son 52 personas. Para la encuesta se realizó se consideró como muestra a los empleados del área contable – administrativa que está liderada por la contadora y 4 personas que se encuentran bajo su supervisión y se determinan con los siguientes cargos: Contadora, Auditoria, Cobranzas, Inventario, Pago proveedores.

1. ¿Cuál de las siguientes funciones describe mejor sus responsabilidades actuales?

Tabla 1: Funciones de los empleados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Contadora.	1	20%
Auditoria.	1	20%
Cobranzas.	1	20%
Inventario.	1	20%
Pago proveedores.	1	20%
Total	5	

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

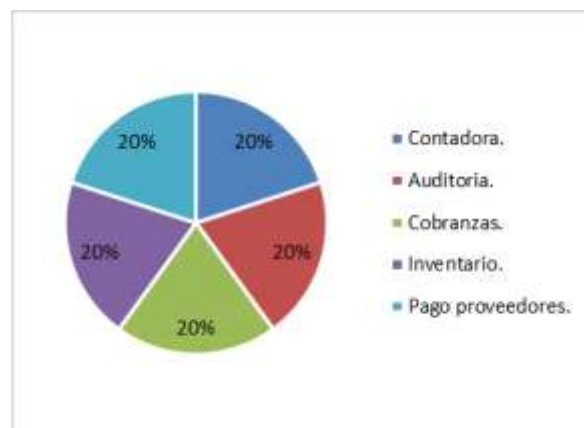


Figura 1: Funciones de los empleados

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

De acuerdo con la primera pregunta sobre el conocimiento de los puestos de trabajo se observó que todos los empleados están claros sobre cuál es su función en el Marcellus Hotel C.A.

2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa en que labora?

Tabla 2: Tamaño de la compañía

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	2	40%
Pequeña	3	60%
Mediana	0	0%
Grande	0	0%
Total	5	

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

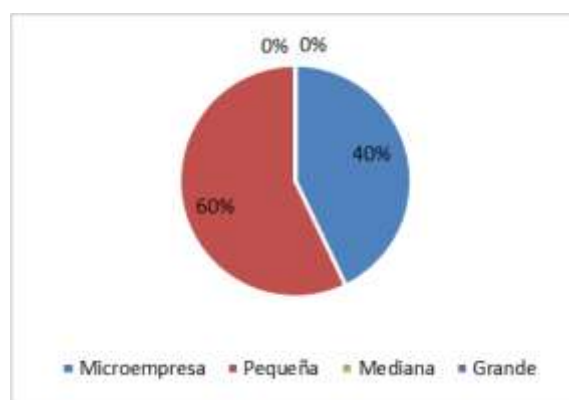


Figura 2: Tamaño de la compañía

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

En referencia a la segunda pregunta de la encuesta se pudo observar que el 60% de los empleados consideran que su empresa es pequeña mientras que el 40% opinaron que es una microempresa.

3. ¿Considera usted que algún compañero realiza una o varias actividades similares a las que usted realiza en su puesto de trabajo?

Tabla 3: Desarrollo de actividades

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	

Elaborado por: María José Murillo y German Moya

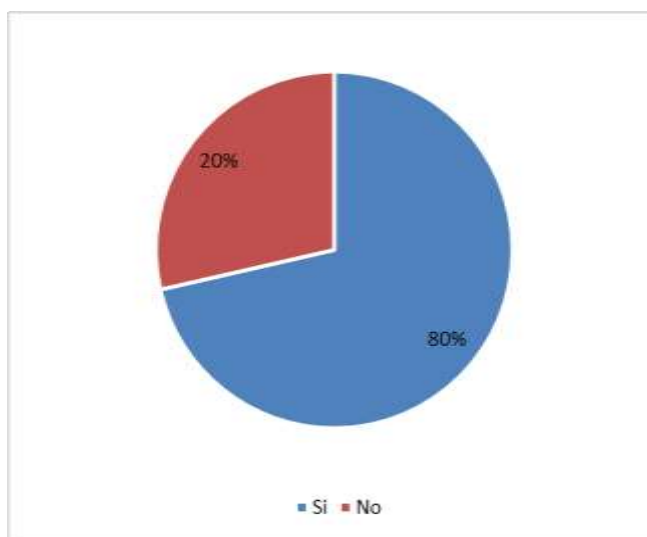


Figura 3: Desarrollo de actividades
Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

Con relación a la tercera pregunta de la encuesta sobre el desarrollo de actividades similares entre compañeros el 80% de los encuestados manifestaron que si existe desarrollo de actividades similares entre empleados mientras que el 20% opinó lo contrario.

4. ¿Su empresa tiene manual de procedimientos definidos?

Tabla 4: Existencia de manual de procesos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya



Figura 4: Existencia de manual de procesos
Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

Con respecto a la cuarta pregunta de la encuesta sobre la existencia de manual de procedimientos el 100% de los empleados mencionaron que no hay manual de procesos para su departamento.

5. ¿ Conoce usted a su jefe inmediato?

Tabla 5: Jefe inmediato

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

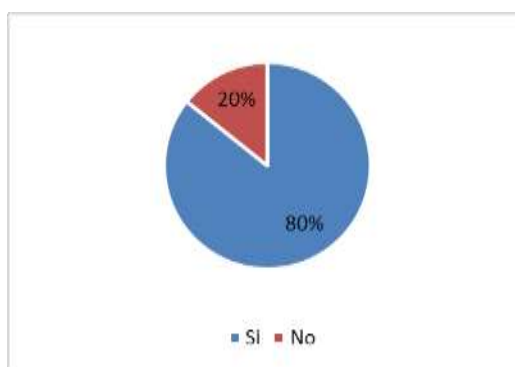


Figura 5: Jefe inmediato
Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

En cuanto a la quinta pregunta de la encuesta sobre el conocimiento del jefe inmediato se pudo observar que el 80% de los empleados si conocen a su jefe inmediato, sin embargo, el 20% no lo conoce.

6. ¿Qué tan de acuerdo esta con la siguiente afirmación? El servicio brindado por el área operativa/administrativa ha dado soluciones satisfactorias.

Tabla 6: Servicio brindado por el área operativa/administrativa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	20%
Indiferente	1	20%
Desacuerdo	3	60%
Muy desacuerdo	0	0%
Total	5	

Elaborado por: María José Murillo y German Moya

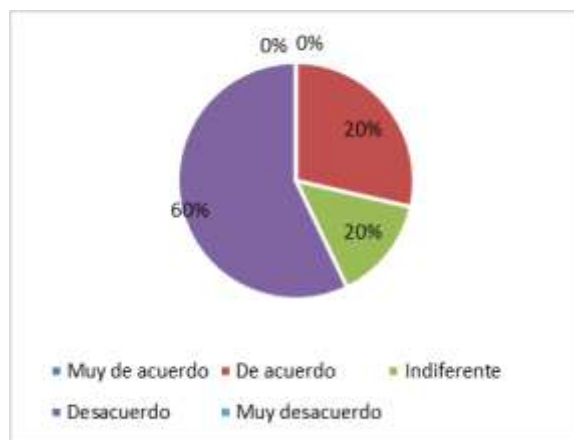


Figura 6: Servicio brindado por el área operativa/administrativa
Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

Con respecto a la sexta pregunta de la encuesta sobre si los empleados están de acuerdo si el área operativa/administrativa ha dado soluciones satisfactorias se puede observar que el 60% de los empleados opinaron estar en desacuerdo ante dicha afirmación, el 20% se mostró indiferente y el 20% si estuvieron de acuerdo.

7. ¿Los procesos que son llevados a cabo en el área operativa - administrativa son realizados en el tiempo establecido?

Tabla 7: Cumplimiento de las actividades

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	1	20%
Desacuerdo	3	60%
Muy desacuerdo	1	20%
Total	5	

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Elaboración de los roles de pago	0	0%
Registro de pago	1	20%



proveedores		
Compra de suministros	0	0%
Conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito	1	20%
Todas las anteriores	3	60%
Total	5	

Figura 7: Cumplimiento de las actividades
Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

Con respecto a la séptima pregunta de la encuesta sobre si los empleados están de acuerdo sobre los procesos que son llevados a cabo en el área administrativa son realizados en el tiempo se puede observar que el 60% de los empleados opinaron estar en desacuerdo ante dicha afirmación, el 20% se mostró indiferente y el 20% estuvieron muy en desacuerdo.

8. ¿Qué procesos considera usted deben ser motivo de ajuste y/o mejoramiento. ? Priorice cada uno de ellos

Tabla 8: Mejora de procesos

Elaborado por: María José Murillo y German Moya



Figura 8: Mejora de procesos

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

Con respecto a la octava pregunta de la encuesta sobre que procesos deben mejorar dentro de la empresa el 60% de los encuestados manifestaron que se deben mejorar todas las actividades tales como: la elaboración de los roles de pago, registro de pago proveedores, compra de suministros y conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito, el 20% opinó que debe ser el registro de pago a proveedores y otro 20% la conciliación de los pagos realizados con tarjetas de crédito.

9. ¿Considera usted que la empresa necesita un manual de procedimientos para el area operativa administrativa?

Tabla 9: Implementación de manual de procesos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya



Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Pérdida de ingresos	0	0%
Pérdida de tiempo	0	0%
Pérdida de clientes	1	20%
Errores en el desarrollo de actividades	1	20%
Confusión de funciones entre empleados	3	60%
Total	5	

Figura 9: Implementación de manual de procesos
Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

Referente a la novena pregunta de la encuesta sobre la implementación del manual de procedimientos el 100% de los empleados mencionaron que si debe implementarse en su departamento.

10. ¿Qué problemas conlleva la no implementación de un manual de procedimientos en el área operativa administrativa?

Tabla 10: Problemas de no implementación de manual de procesos

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya



Figura 10: Problemas de no implementación de manual de procedimientos

Elaborado por: María José Murillo y Germán Moya

Con relación a la décima pregunta de la encuesta sobre los problemas conlleva la no implementación del manual de procedimientos en el área operativa administrativa el 60% de los encuestados manifestaron que la confusión de funciones entre empleados es la primera opción, seguido por los errores en el desarrollo de las actividades con un 20% y por último la pérdida de clientes con un 20%.

6. PROPUESTA.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que se deben seguir al realizar las funciones de la unidad operativa. Esto permite una idea clara y definida del orden que se debe seguir en las diversas actividades realizadas

Este manual tiene como objetivo definir esto en una de las áreas más complejas del HOTEL MARCELIUS, contadora, auditoria, cobranzas, inventario y pago proveedores, para ayudarlo a mejorar constantemente y servir como una herramienta para guiar el trabajo de sus empleados.

Es importante tener en cuenta que esta guía es la primera de su tipo en la organización. A la luz de esto no existe un procedimiento establecido formalmente, que permita la preparación de este documento en la forma normal de llevar a cabo los procedimientos, luego se ha analizado esta mecánica y se sugieren mejoras, que se incluyen en la propuesta de cada uno de los procedimientos examinados.

El manual de proceso es un documento que captura el conjunto de procesos discriminados en actividades y tareas realizadas por un servicio, departamento o toda la institución.

- Sirve de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayuda a proporcionar servicios más eficientes
- Mejorar el uso de los recursos humanos, físicos y financieros
- Crear uniformidad en el trabajo de varios funcionarios.
- Evita la improvisación en el trabajo.
- Ayúdanos a encontrar nuevos empleados.
- Facilitar el monitoreo y evaluación de tareas
- Informar a la compañía sobre el progreso de los procesos.
- Evite discusiones sobre regulaciones, procedimientos y actividades.
- Facilite la orientación y atención para el cliente externo.
- Establecimiento de elementos de orientación, orientación y capacitación para el personal
- Para servir como un punto de referencia para el control interno y las actividades de auditoría.
- Sé el recuerdo de la institución.

Es importante enfatizar que un manual de proceso representa, paso a paso, las actividades y tareas que debe realizar un funcionario u organización. El manual de proceso no debe confundirse con un manual funcional, que es una serie de actividades específicas de un puesto para determinar los niveles

de autoridad y responsabilidad. Del mismo modo, no es un manual de normas que se agrupan en reglamentos que forman la totalidad de las disposiciones generales, leyes, códigos y estatutos que forman la base legal de la organización.

7. CONCLUSIONES.

El manual de procedimientos ayudará a profesionalizar el departamento operativo - administrativo, ya que es una herramienta que nos sirve para estandarizar las funciones de cada área, también ayuda a construir la estructura administrativa de HOTEL MARCELIUS, para la elaboración del manual no es necesario una fuente de financiamiento externo.

Este manual es una herramienta que se puede utilizar en futuros programas de lanzamiento para HOTEL MARCELIUS, es importante para el desarrollo y el mantenimiento de una autoridad que complementa los controles del HOTEL MARCELIUS. El seguimiento adecuado del manual elaborado dará lugar a una mayor participación en el desarrollo de las actividades operativas, lo que permitirá resultados mucho mejores en las actividades diarias.

Al desarrollar el manual de proceso, se ha realizado una asignación de actividades a diferentes posiciones para lograr un buen desarrollo de las mismas, pero es importante señalar que no existen todas las posiciones que requerirían el desarrollo óptimo del proceso, para que cada colaborador pueda ejercer una responsabilidad y funciones competentes de acuerdo al área en que se encuentra.

Es importante identificar los procesos que nos llevan a generar información, y por esa razón, deben ser lo suficientemente claros como para facilitar su comprensión y el personal debe ser responsable de proporcionar información contable completa y eficiente.

La falta de un procedimiento adecuado genera un costo por hora de empleado innecesario, el cual puede resultar inconveniente para la empresa que desea ser más eficiente en sus procesos, se desaprovechan recursos que podrían ser empleados en otras tareas o en algún caso nuevas actividades de acuerdo a la necesidad del departamento.

El que HOTEL MARCELIUS obtenga su manual no debe quedar en documentos, si bien es cierto es un objetivo alcanzado, pero es aquí donde debe comenzar la tarea real del manual de procedimientos, estandarizando los procesos y controlando que los empleados se apeguen a él. Se debe operar bajo los mismos criterios en caso de que un empleado deba ser reemplazado y garantiza que el personal no se lleve el conocimiento empírico generado que finalmente debe ser propiedad de la empresa.

Cuando es clara para el empleado la definición de su puesto, sus actividades que realizarán, el canal de autoridad se evitara conflictos y podría obtener como resultado la mejora en la productividad de cada persona que conforma el departamento.

La alta gerencia podrá revisar los flujogramas realizados y al tener claro cada proceso podrá emprender acciones para implementar programas de entrenamiento o capacitación en caso de ser necesario.

8. RECOMENDACIONES.

Dependiendo de las necesidades de la organización, revisar la eficiencia de los procedimientos descritos en el manual para determinar si hay algún procedimiento nuevo o que debido a su complejidad debe separarse de los procesos en los que están inmersos.

Estas revisiones las cuales deberían ser periódicas no deben ir acompañadas de los controles necesarios para garantizar su cumplimiento y evitar cuellos de botella que generen un retraso de actividades o nuevas enseñanzas empíricas.

Construir el puesto de Jefe de Recursos Humanos, en línea con el crecimiento de la compañía en el corto y mediano plazo; es preferible que exista una persona que tenga el manejo del personal en su totalidad, ya que la persona que maneja nominas realiza también otras funciones contables, basados en esta recomendación se detalla también que el Gerente General no debería ser quien tenga el contacto directo con los empleados por motivos de anticipos, vacaciones, etc.

Los resultados de la aplicación del manual deben ser monitoreados. Tecnificar la logística de recepción de documentos, envío y facturación de mercancías del hotel, minimizando la transcripción, entrega de

productos incorrectos, errores de envío, etc. Esto garantiza una gestión estructurada y adecuada de la información.

Se recomienda analizar la opción de optar por una posición que se encargue solamente del control de inventario de insumos, no es recomendable que existan funciones contables – operativas para este puesto.

El manual debe actualizarse anualmente, a medida que se restablecen los procesos y aparecen nuevas tecnologías. Además, las actualizaciones deben discutirse con el personal para evitar confusiones o errores. Las instalaciones de un hotel deben tener una regulación interna, por lo que junto con el manual, habrá un personal completamente entrenado.

Realizar constantemente capacitaciones al personal operativo – administrativo que tengan referencia con sus posiciones, actualizaciones contables o de acuerdo a sus funciones, ya que esto genera un mejor ambiente de trabajo y empodera al empleado.

Aprobar y entregar el manual de procesos y procedimientos de las diferentes áreas, para su implementación e implementación dentro de los tiempos programados.

9. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Choix, R., & Armenta Velázquez, C. E. (Enero de 2012). Revista El Buzón de

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Arriaga, B., Rosmeli, N., & Párraga, T. M. (2017). *Diseñar un manual de procesos para el área de bodega de la empresa cadena hotelera Hotelca hotel ramada ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Tesis de pregrado.

Barrera, J. H. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Venezuela: Fundación Sypal.

- Becerra, M., & Coveña, J. (2017). *Diseño de un manual de control interno para el departamento contable de la empresa BECOSA SA*. Tesis de pregrado.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nómos S.A.
- Correa, L. (2015). *Diseño de un Plan de Negocios para la apertura de un hotel en la parroquia*. Quito : UIDE.
- Cortes, J. A. (2014). *Fundamentos de la gestión de inventarios*. Medellín, Colombia: I Vieco S.A.S.
- Crespo, S. (2014). *Ecuador: Closer to the Sun*. Mexico: McGrawHill.
- ESPINOZA, O. (2011). *La administración eficiente de los inventarios*.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*.
- Fernando, C. (1997). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: McGraw-Hill.
- Ferrín, A. (2007). *Gestión de stocks en la logística de almacenes*.
- Franco, F., Esperanza, G., & Jimenez, J. L. (2017). *Manual de procedimientos administrativos para el restaurante "exacto", en Guayaquil año 2016* . Tesis de pregrado.
- Fulmer, R. (1983). *Introducción a la teoría y la práctica en los negocios modernos*. México: Compañía editorial Continental S.A.
- Garcés, H. (2000). *Investigación científica*. Quito: Abya-Yala.
- Gómez Cejas, G. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw-Hill.

- Guanga, S. J., & Rodríguez, M. J. (2017). *Creación de un nuevo procedimiento para corregir la falta de control y seguimiento de las tareas del personal administrativo y operativo de la empresa ESTIBESA SA*. Tesis de pregrado.
- Pacioli. *Obtenido de La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México*: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mex_cox.pdf
- Pincay, D. A., & Zambrano, S. K. (2016). *Elaboración de un manual de procedimientos de caja chica en la empresa Portrans SA*. Tesis de pregrado.
- Quezada, G. (2013). *Directorio para Hoteles en la ciudad de Cuenca*. Cuenca : Universidad de Cuenca.
- Ramírez & Arreaga. (2011). "*Diseño del manual de políticas y procedimientos para el manejo de inventario y su influencia en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y venta de la empresa comercial Asisco S.A.*". Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Ramón, M. J. (2004). *El control Interno en las empresas Privadas*. *Obtenido de El control Interno en las empresas Privadas*:
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa S.A.
- Ycaza, P. (2016). *La historia empresarial del Ecuador*. Mexico: McGrawHill.
- Daft., R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta Edición ed.). México D.F.: Pearson.
- Álvarez, M. G. (2015). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México D.F.: Panorama Editorial.

