



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL**

TITULO

Gestión por procesos en el Hotel Villa Paraíso

AUTORES

Br. Jorge Eduardo Mayorga Castro

Br. Leonardo Alfonso Torres Ruiz

Br. Otto Javier Mayorga

TUTOR

Mba.Ing. Oscar Danilo Fuentes Espinoza

Managua, 12 de Agosto de 2015

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de ingeniería por habernos abierto sus puertas para el crecimiento profesional, A nuestro tutor MBA.ING. Oscar Fuentes por habernos guiado a lo largo de la realización de esta monografía, A todos los docentes que compartieron sus conocimientos y me ayudaron a ser mejor en el transcurso de mi carrera.

A mi madre por ser mi apoyo, mi ejemplo y mi mejor maestra, al Hotel Villa Paraíso por habernos abierto las puertas de su organización para realizar este trabajo.

Jorge Eduardo Mayorga Castro

Primero que nada agradecerle a mi Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, a mi madre Karen Mayorga y a mi abuela Yadira Tinoco, ya que son los pilares que guiaron mis pasos y pusieron su esfuerzo el cual me permitió llegar hasta aquí.

Otto Javier Mayorga

A Dios por permitir que todo esto sea posible. A mi familia especialmente mi madre y abuela por su magnífica crianza y todo el esfuerzo que han hecho por mí. A mi esposa por su amor y apoyo incondicional. A nuestro tutor MBA. Ing. Oscar Fuentes por guiarnos excelentemente en la elaboración de la monografía. A la Universidad Nacional de Ingeniería y todos los maestros que nos dedicaron su tiempo para transmitir sus conocimientos y consejos sabios que nos han servido tanto.

Leonardo Alfonso Torres Ruiz

Índice

Introducción	6
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación	8
Marco Teórico	9
Modelos de gestión y enfoque basados en procesos	9
Principios de calidad.....	9
Familia de las ISO 9000.....	10
Modelo EFQM	11
Enfoque basado en procesos	12
Pasos para el establecimiento de un sistema de gestión por procesos.....	12
La descripción de los procesos.....	15
El seguimiento y la medición de los procesos.....	18
Indicadores de los procesos	19
Valores de control	20
El control de los procesos.....	21
La mejora de los procesos.....	23
Capítulo I. Diagnóstico del hotel	24
Cuestionario de diagnóstico organizacional	24
Autodiagnóstico de calidad.....	27
Capítulo II. Gestión por procesos.....	28
Identificación de los procesos.....	28
Descripción de los procesos	31
Gestión Financiera.....	31
Gestión Contable.....	32
Control Interno.....	39
Restaurante	44
Eventos especiales	45

Cliente Estándar	54
Atención al cliente.....	61
Atención al huésped.....	62
Atención en restaurante	71
Ventas.....	80
Eventos especiales	81
Alojamiento estándar.....	90
Excursiones.....	97
Suvenires	104
Gestión de recursos humanos.....	109
Gestión Interna.....	110
Gestión por plazas temporales.....	123
Transporte	130
Gestión Interna.....	131
Transporte de huéspedes.....	136
Gestión Administrativa.....	141
Gestión de bodega	142
Compras	147
Gestión de marketing.....	152
Mantenimiento	159
Mantenimiento de equipos de climatización.....	160
Mantenimiento de Infraestructura y Equipamiento	167
Mantenimiento de sistema eléctrico	174
Mantenimiento de áreas verdes	181
Limpieza	188
Capitulo III. Seguimiento y medición de los procesos.....	195
Capitulo IV. Mejora Continua	203
Glosario	205
Conclusiones	206
Recomendaciones	207
Bibliografía	208

Anexos.....	209
Anexo 1.....	209
Anexo 2.....	210
Anexo 3.....	211
Anexo 4.....	212
Anexo 5.....	213
Anexo 6.....	214
Anexo 7.....	215
Anexo 8.....	216
Anexo 9.....	217
Anexo 10.....	218
Anexo 11.....	219
Anexo 12.....	220
Anexo 13.....	221
Anexo 14.....	222
Anexo 15.....	223
Anexo 16.....	224
Anexo 17.....	225
Anexo 18.....	226
Anexo 19.....	226
Anexo 20.....	227
Anexo 21.....	227

Introducción

El hotel Villa Paraíso es un negocio de carácter turístico fundado en el año 1994 en el municipio de Altagracia. El hotel está localizado en la playa de Santo Domingo, la cual brinda una importante ventaja competitiva, por estar ubicada en el medio de los dos volcanes que forman la isla de Ometepe.

El hotel está constituido jurídicamente como una sociedad anónima y brinda los servicios de alojamiento y restaurante al mercado nacional e internacional que demandan estos servicios en la región.

La oferta de alojamiento del hotel consiste en 24 cabañas con capacidad promedio de 3 personas, equipadas con 2 camas matrimoniales, televisión con sistema cableado satelital de la compañía Sky, equipos de acondicionamiento de aire, mini bar, caja fuerte, baño privado con sistema de calentamiento de agua, 5 cuartos con capacidad promedio de 3 personas equipadas con ventilador y baño propio con sistema de calentamiento de agua, 1 cabaña familiar con capacidad de alojamiento para 7 personas equipada con 2 camas matrimoniales y 3 unipersonales, mini bar, televisor con sistema cableado de la compañía Sky y baño privado con sistema de calentamiento de agua.

Desde su creación el hotel ha sobresalido en el mercado por brindar el mejor servicio en la zona, para ello ha establecido alianzas de trabajo con instituciones como el centro de producción más limpia, la escuela nacional de hotelería, el programa triangulo del sur entre otros.

El propósito de este trabajo es diseñar un manual para la gestión por procesos que permita a la empresa el logro de sus objetivos empresariales.

Objetivos

Objetivo general

1. Diseñar un manual de gestión por procesos en el hotel villa paraíso

Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la gestión administrativa actual del hotel.
2. Identificar y elaborar el mapa de procesos del hotel.
3. Realizar la descripción de los procesos por medio de la ficha y los diagramas de procesos.
4. Proponer un sistema de monitoreo y control de procesos en base a indicadores de resultados.
5. Elaborar un procedimiento para la mejora de proceso.

Justificación

El turismo en Nicaragua es uno de los elementos de la economía que genera más divisas para el país. En el año 2014 se registró un aumento del 6.8%¹ de los ingresos del sector turismo en comparación al año 2013.

El año pasado se inauguró el aeropuerto de Ometepe ampliando así las vías de acceso a la isla, igualmente el gobierno ha modernizado los muelles y ferry para que los turistas tengan mejores medios de acceso, todas estas inversiones han provocado un aumento en el arribo de turistas a la isla, lo cual ha promovido a que el gobierno y distintas organizaciones impulsen además una mejora en la calidad de la oferta promoviendo la formación y capacitación de los involucrados en dicho sector.

Dado el crecimiento en la demanda de servicios de primer nivel, el hotel ha identificado la necesidad de gestionar con mayor calidad su oferta, por lo que ha decidido implantar un sistema de gestión por proceso.

Con el fin de lograr este objetivo, en este estudio se buscaba, mediante la aplicación de la gestión por procesos describir las características de cada uno de ellos así como sus interrelaciones. Se utilizaron las fichas de proceso para identificar los elementos de entradas, salidas e indicadores de cada uno de los procesos y se utilizaron los diagramas de procedimiento para indicar la secuencia de actividades necesarias para operativizar la gestión. Finalmente se propuso en el trabajo un modelo para la mejora de los procesos que permitirá al hotel el cierre del ciclo de mejora continua, es decir el cumplimiento del ciclo de planeación, ejecución, verificación y actuar.

¹ Estadística del INTUR encontrada en Cuentas Satélites del turismo en Nicaragua 2014

Marco Teórico

Modelos de gestión y enfoque basados en procesos

Como resultado del crecimiento no solamente de la demanda sino que también de la oferta que brindan la abundante cantidad de empresas dedicadas a la producción de bienes y servicios, es de suma importancia tener claramente definido como se pretende utilizar los recursos de la empresa para así alcanzar los objetivos establecidos, crear una ventaja competitiva y marcar la diferencia en un mercado que día a día se vuelve cada vez más exigente.

Los sistemas de gestión permiten que las organizaciones mediante sus metodologías establezcan un orden y funcionen de manera mucho más productiva ya que todos los involucrados se dedican a cumplir el mismo propósito.

Para la European Foundation for Quality Management (EFQM), un Sistema de Gestión se define como “Un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”.

Principios de calidad

La calidad es la adaptación a las especificaciones de diseño a la función y al uso, así como el grado en el que el servicio se apega a las especificaciones de diseño (Everett, 1991), Las normas ISO 9000:2000 definen la calidad como “El grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos”

Las Normas ISO 9000:2000 nos enumera los 8 principios básicos de la calidad los cuales se enumeran a continuación

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistemas
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Familia de las ISO 9000

Desde su creación este conjunto de normas son las más utilizadas como punto de referencia para la implementación los sistemas de gestión de la calidad. Esta serie de normas proporcionan las orientaciones que la empresa debe de seguir con el fin de lograr establecer exitosamente dicho sistema.

ISO 9000:2000 establece las definiciones y fundamentos, es un punto de partida para comprender las normas y precisa los términos fundamentales utilizados en esta familia de manera que se logre evitar cualquier tipo de malentendidos en su utilización.

ISO 9001:2000 Es la norma de requisitos que se emplea para cumplir con lo que el cliente desea, tiene como objetivo conseguir la satisfacción del cliente. Permite el reconocimiento externo a través de entidades certificadoras acreditadas ya que es la única norma certificable de esta familia.

ISO 9004:2000 establece las directrices que ayudan a incrementar la mejora del desempeño de la empresa.

Modelo EFQM

Soportado también en un conjunto de principios que tienen como objetivo la obtención de buenos resultados el Modelo EFQM fundamenta que es el equipo directivo el que mediante distintos enfoques el que establece los de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución por parte de todos sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar.

Es decir, su aplicación se basa en la comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa, desde el mando más alto hasta los más bajos y la evaluación de la situación del mismo en cada una de las áreas. En la Figura 1 representamos los 9 principios definidos por el modelo EFQM.



Figura 1. Estructura del modelo de excelencia de la EFQM.

Supone un cambio de cultura para poder ser competitivos a través de la continuidad y esto trata de estructurar la mejora continua.

Enfoque basado en procesos

Los modelos mencionados anteriormente incitan enfocar los sistemas a procesos para poder no solo lograr la satisfacción del cliente sino que exceder las expectativas de estos.

Entonces para hacer uso de cualquiera de estos modelos se deben de estudiar y reflexionar para así comprender y cumplir los requisitos planteados.

Pasos para el establecimiento de un sistema de gestión por procesos

La identificación de los procesos que deben formar parte de la estructura es el primer paso dentro del establecimiento del sistema de gestión ya que si no sabemos que trabajar y como esto nos afecta no podremos trabajarlo.

Principales factores para la identificación y selección de procesos

- Influencia en la satisfacción del cliente
- Los efectos en la calidad del producto/servicio
- Influencia en los factores claves de éxito
- Influencia en la misión y estrategia
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- Riesgos económicos o de insatisfacción

La identificación y selección de los procesos debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y como ellas influyen en la consecución de resultados.

Una vez identificando los procesos, estos se procesan mediante un mapa de procesos, el mapa de procesos es la *representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión* (Beltrán et al, 2009).

Para facilitar el modelamiento se establecen agrupaciones, estas son definidas por la empresa, a continuación se presentan 2 ejemplos de agrupaciones.



Figura 2. Primer modelo propuesto de agrupacion



Figura 3. Segundo modelo propuesto de agrupación

La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en conjunto. En las tabla 1 y 2 se definen los macro procesos planteados anteriormente.

Tipo de proceso	Definición
Estratégico	Procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.
Operativo	Procesos ligados a la realización del producto y/o servicio.
De apoyo	Procesos que dan soporte a los procesos operativos se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos y las actividades de seguimiento y medición.

Tabla 1. Primer modelo de agrupación

Tipo de procesos	Definición
De planificación	Están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
De gestión de recursos	Permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios.
De realización del producto	Permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio
De medición análisis y mejora	Permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Tabla 2. Segundo modelo propuesto de agrupación

El nivel de detalle de los mapas de proceso dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. (Beltran et al, 2009)

La descripción de los procesos

La descripción de un proceso tiene la finalidad de determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se lleven a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Para la descripción de los procesos se utilizan diagramas de proceso y fichas de proceso.

Descripción de las características del proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información necesaria para elaborar una ficha de proceso se describe a continuación:

- Misión

Es el propósito del proceso, debe responder las siguientes preguntas ¿Cuál es la razón de ser del proceso? ¿para que existe el proceso?.

- Propietario del proceso

Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso, y en concreto, de que este obtenga los resultados esperados. Debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores.

- Límites del proceso

Están marcados por las entradas(proveedores) y las salidas(clientes), esto permite reforzar las interrelaciones y coherencia del proceso.

- Alcance del proceso

Pretende establecer la primera actividad y la última actividad del proceso. Para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

- Indicadores del proceso

Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

- Variables de control

Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso y que pueden afectar el funcionamiento o comportamiento del proceso. Permiten conocer a prioridad donde se puede “tocar” el proceso para modificarlo.

- Inspecciones

Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo.

- Documentos y/o registros

Documentos o registros vinculados al proceso.

- Recursos

Recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Una organización debe tender a configurar sus procesos de forma que para cada uno de ellos, se determine su misión y en consecuencia los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los indicadores establecidos. Para ello deberá asignar como propietarios a los funcionarios pertinentes que puedan actuar sobre las variables de control.

Descripción de las actividades del proceso

Se puede llevar a cabo mediante un diagrama, donde las actividades se representan de manera gráfica e interrelacionadas entre sí, esto facilita la interpretación de las actividades en su conjunto. Debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia del mismo.

Para poder realizar estos diagramas se utilizan una serie de símbolos, en la figura 4 se representan los símbolos más habituales para la representación de un proceso mediante un diagrama

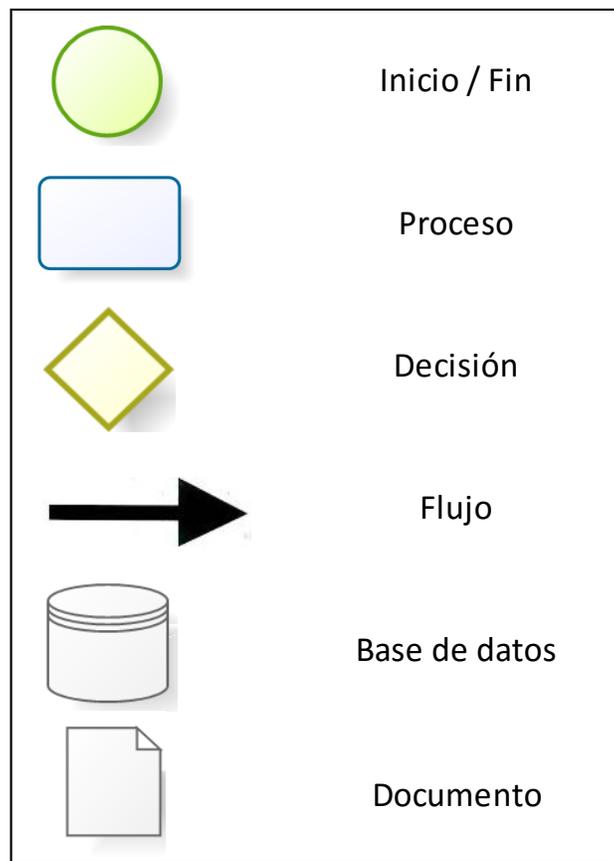


Figura 4. Símbolos para la representación de diagramas

Debido a la complejidad de ciertos diagramas se utilizan pie de diagramas o de proceso, el nivel de detalle de la descripción de las actividades de un proceso será el necesario para asegurar que este se planifica, controla y ejecuta eficazmente.

El seguimiento y la medición de los procesos

No se puede considerar que un sistema de gestión tenga un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un "buen mapa de procesos" y unos "diagramas y fichas de procesos coherentes", el sistema no se "preocupa" por conocer sus resultados.

La finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociados a un proceso. De ahí la importancia de conocer el significado de capacidad y eficiencia,

Según la International Standard Organization (ISO 9001, 2000) esos terminos se definen como:

- Capacidad

Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos establecidos para ese producto.

- Eficacia

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

La capacidad para un proceso esta referido a la aptitud para cumplir los determinados requisitos, mientras que la eficiencia es el grado de cumplimiento de la capacidad establecida, sabiendo que es eficaz si supera la capacidad.

Una organización debería preocuparse tambien por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, debería valorar la eficiencia de los procesos

Indicadores de los procesos

Un indicador es un soporte de información que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parametros de actuación asociados (Beltran et al, 2009)

Beltran et al.(2009) Definieron características asociadas a los indicadores

- Representatividad

Un indicador debe reflejar el significado de la magnitud que pretende medir. Se debe elegir el que mejor represente la eficacia del proceso.

- Sensibilidad

Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir, debe estar basado en un sistema de medida que permita que este cambie de valor de forma rápida y apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión

- Rentabilidad

El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.

- Fiabilidad

Un indicador se debe basar en datos obtenidos en mediciones objetivas y fiables. Todo indicador se calcula sobre la base de unos datos, para que el indicador sea fiable, los datos deben ser certeros, validos, completos y estar bien recopilados.

- Rentabilidad en el tiempo

Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución.

Es conveniente que los indicadores se establezcan en consenso con el propietario, con el objetivo de garantizar la capacidad de gestión del propietario para conseguir los resultados planificados.

Según Beltran et al (2009) Los pasos generales para el establecimiento de indicadores son:

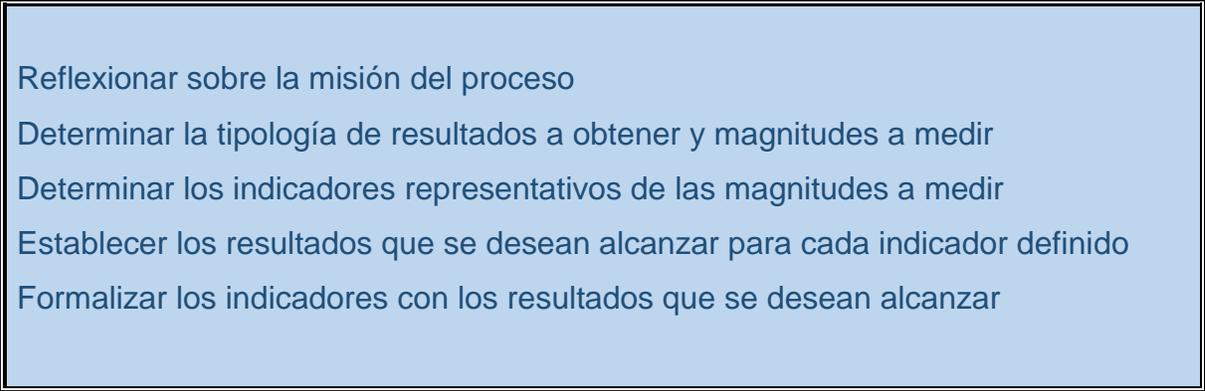
- 
- Reflexionar sobre la misión del proceso
 - Determinar la tipología de resultados a obtener y magnitudes a medir
 - Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir
 - Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido
 - Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar

Figura 5. Pasos para el establecimiento de indicadores

Resultados planificados asociados a indicadores

Un resultado planificado es un valor de referencia con el que se compara el resultado real obtenido, permitiendo emitir un juicio acerca de la bondad del mismo, Beltrán et al (2009). Distinguieron 2 tipos de resultados asociados a indicadores

Valores de control

Son los valores de referencia con los que se compara el resultado real del indicador, permitiendo interpretar si el proceso funciona de manera apropiada

Objetivos

Son los valores de referencia que representan una mejora en la capacidad del proceso

El control de los procesos

El seguimiento y medición de los procesos debe servir como herramienta para evaluar la capacidad y eficacia de los procesos, esto implica que para la toma de decisiones la información recabada por los indicadores debe permitir sus análisis y la toma de decisiones deberá ser tomada por el responsable del proceso y se adoptaran sobre las variables de control.

Esquema de control del proceso

Por medio de los indicadores se analizan los resultados del proceso y se toman decisiones sobre las variables de control de la implementación de estas decisiones se espera una mejora en los resultados del proceso, lo cual se refleja en los indicadores, esto se conoce como bloque de control

Causas de la variabilidad de la calidad en los procesos

Causa asignables

La variabilidad está asignada por factores identificables no presenta un comportamiento estadísticos. La organización las debe identificar y eliminar.

Causas aleatorias

Esta asignada por factores aleatorios tiene un comportamiento estadístico y es predecible se puede ejercer control sobre él.

Un proceso de variabilidad aleatoria se caracteriza por que los valores de las mediciones, se suelen distribuir alrededor de un valor central que permanece aproximadamente constante (medida) y los valores de dispersión permanecen aproximadamente constantes (desviadas) se calcula aun la función normal $N(M.O)$

Cuando un proceso obtiene resultados que se distribuyen según esta función es posible predecir la posibilidad de obtener unas salidas que cumplan con las determinadas especificaciones marcadas por el cliente.

Control de procesos no repetitivos

Cuando estamos frente a procesos donde las salidas se obtienen de manera especificada en el tiempo, estas son poco numerosas y las condiciones de obtención de las salidas no son uniformes no es posible llevar a cabo un análisis estadístico del proceso

A la hora de controlar un proceso la organización debe basarse en un proyecto anteriormente ejecutado

El seguimiento y medición del proceso en ejecución de llevará acabo por cada producto o servicio o realización basándose en características tales como la planificación realizada

La mejora de los procesos

Mejora, en el sentido en que esta palabra es utilizada en este trabajo, es el logro de un nuevo nivel de rendimiento superior al nivel anterior. (Juran, Gryna. 1993)

Según Beltrán et al (2009) los datos recopilación del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos, de este análisis de datos se puede obtener la información relevante para conocer:

1-Donde los procesos no alcanzan los resultados planificados

2-Donde existen oportunidades de mejora

Cuando un proceso no alcanza sus metas establecidas, deberá establecer acciones correctivas necesarias (sobre las variables de control) para alcanzar los resultados planificados.

Capítulo I. Diagnóstico del hotel

Antes de la implementación de cualquier cambio en una organización se tiene que conocer su realidad. En este trabajo se utilizaron dos herramientas de diagnóstico, la primera el cuadro de diagnóstico organizacional y la segunda los siete principios de la calidad. La primera herramienta mide 7 dimensiones de una organización, en la herramienta de autogestión se hizo una valoración del estado de la empresa en relación a los 7 principios de la calidad. A continuación se brindan detalle de los resultados de las herramientas antes mencionadas.

Cuestionario de diagnóstico organizacional

Esta prueba diagnóstica consiste en analizar la realidad organizacional del hotel se basa en el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord el cual establece un acercamiento sistemático para analizar las relaciones entre las variables que influyen en la forma como se maneja una organización. Esto provee acercamiento en seis áreas de actividades formales e informales: Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos útiles, así como en una séptima, la actitud hacia el cambio. Este bloque fue añadido como un mecanismo útil para la persona involucrada en el diagnóstico organizacional, para la aplicación de esta prueba se tomó una muestra de 12 trabajadores del hotel a los cuales se le aplicó un cuestionario compuesto por treinta y cinco preguntas en los cuales ellos asignaban un valor entre 1 y 7, siendo 1 "muy de acuerdo" y 7 "muy en desacuerdo" (Anexos 1-12). A continuación se presentan los resultados obtenidos

Factor Clave	1. Visión y Misión: Propósitos	2. Recompensas y Motivaciones	3. Estructura Organizacional	4. Mecanismos Útiles	5. Liderazgo	6. Actitudes hacia el Cambio	7. Relaciones Interpersonales
Promedio de la organización	2.55	3.07	2.97	2.50	2.42	2.83	2.25
Desviación	0.78	0.91	0.82	1.08	0.85	0.66	0.52
Clima Organizacional	Bueno	Inestable	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

Tabla 3. Resultados del Cuestionario Diagnóstico Organizacional

Se puede observar que el factor de recompensas y motivaciones obtuvo el puntaje más alto lo que indica una característica de inestabilidad, por el contrario los otros factores se mantuvieron en un nivel estable siendo el factor de relaciones interpersonales el factor con menor puntaje lo que nos indica un buen funcionamiento organizacional, a continuación se presenta una representación gráfica de los resultados del CDO.

Resultados del CDO

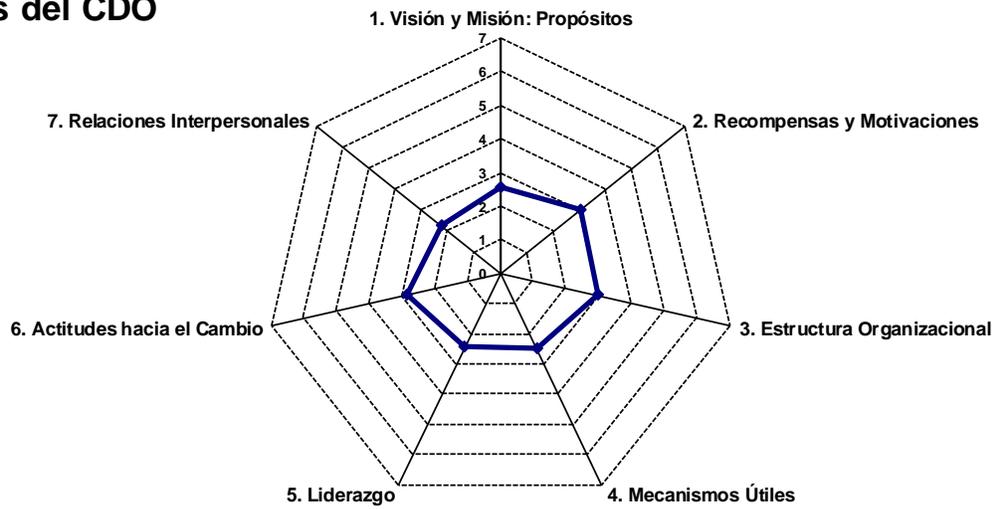


Figura 6. Resultados de CDO

En base a los resultados obtenidos se generó el siguiente plan de mejora para cada una de los factores del diagnóstico

FACTOR CLAVE (ÁREA O PROCESO)	Acción sugerida para lograr el cambio deseado					
	Objetivo: Qué queremos lograr?	Propósito: ¿Para qué queremos lograrlo?	KPI: Cómo medimos el éxito? Cómo sabemos si tenemos éxito?	Estrategia: Qué estrategia debemos seguir para incrementar la probabilidad de tener éxito?	Plan de Acción: Cómo vamos implementar la estrategia? Qué hacer para implementar la estrategia?	Recursos: Con qué recursos vamos ejecutar el Plan de Acción?
1. Visión y Misión: Propósito: En qué negocio estamos? Puntaje: 2.55	Actualizar la misión, visión y valores de la empresa.	Lograr que el personal se identifique con el pensamiento estratégico de la empresa (misión)	Porcentaje de trabajadores que se identifican con la misión, visión y valores de la empresa	Reuniones de alta gerencia para actualizar la misión, visión y valores. Reuniones de los jefes de área con sus trabajadores para explicar el pensamiento estratégico del hotel	creación de afiches con la misión, visión y valores de la organización, exposición al personal	Afiches, diapositivas, folletos, refrigerios
2. Recompensas y Motivaciones: Tienen incentivos todas las tareas necesarias? Puntaje: 3.0666666666667	Establecer un sistema de evaluación por desempeño	Lograr que cada trabajador realice su trabajo con mayor dedicación y eficacia	porcentaje de trabajadores satisfechos con el sistema de evaluación por desempeño	Ejecutar el proyecto de establecimiento del sistema de evaluación del desempeño	Planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proyecto del sistema de evaluación del desempeño.	rrhh, tiempo para planificar, organizar, ejecutar y evaluar el proyecto,
3. Estructura Organizacional: Cómo podemos dividir el trabajo? Puntaje: 2.9666666666667	Elaborar manual de funciones	Establecer las funciones de cada uno de los puestos de trabajo	Manual de funciones elaborado	Ejecutar el proyecto de elaborar el manual de funciones	Planificar, organizar, ejecutar y verificar el proyecto de elaboración de manual de funciones	capacitaciones, afiches, encuestas
4. Mecanismos útiles: Temas tecnológicos de coordinación adecuados? Puntaje: 2.5	Elaborar un plan de equipamiento por puestos de trabajo y capacitación	Facilitar y agilizar el desempeño de las actividades	Porcentaje del presupuesto destinado a la adquisición de tecnología	Adquisición de tecnología para las diferentes áreas de trabajo	identificar las necesidades de equipamiento, priorizar de acuerdo a la disponibilidad las inversiones en equipamiento anual, adquisición de los equipamientos	presupuesto de equipamiento
5. Liderazgo: Mantiene alguien los cuadros en equilibrio? Puntaje: 2.4166666666667	Fomentar el liderazgo entre los responsables de cada una de las áreas del hotel	Facilitar y agilizar el desempeño de las actividades	Porcentaje de trabajadores satisfechos con su líderes	Impartición de charlas con enfoque al liderazgo. Abarcar cada aspecto necesario para la formación de los líderes	Reuniones con los líderes de la organización para facultarlos. Correos internos	Capacitaciones y afiches
6. Actitud hacia el Cambio: Puntaje: 2.83333333333333	Crear un ambiente laboral con el cual el trabajador se sienta satisfecho	Facilitar y agilizar el desempeño de las actividades	porcentaje de trabajadores satisfechos	realizar las inversiones en recursos físicos así psicológicos necesarios para la creación de un clima laboral sano.	impartiendo conferencias y capacitaciones. Inversiones en la mejora física de los puestos de trabajo	afiches, diapositivas, Presupuesto
7. Relaciones Interpersonales: Cómo maneja los conflictos entre las personas y tecnología? Puntaje: 2.25	crear mecanismos de gestión de conflictos	Agilizar los procesos de solución de conflictos	porcentaje de conflictos resueltos de acuerdo a los nuevos mecanismos de gestión	creación, implementación y seguimiento de mecanismo de gestión de conflictos.	capacitaciones de la directiva mediante medios escritos y presentaciones internas	correos, folletos y medidas internas

Tabla 4. Plan de mejora del CDO

Autodiagnóstico de calidad

Así mismo para diagnosticar el sistema de gestión gerencial se aplicó un cuestionario basado en los 8 principios de la calidad establecidos en las ISO 9000:2000. Para el cual se concertó una reunión con la alta gerencia del hotel la cual se inició con una exposición sobre el tema para proseguir a debatir todas las preguntas del cuestionario, las cuales se dividen en 7 etapas (Anexos 13-19), en el cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Aspecto	Máximo Puntaje	Puntos Obtenidos	
Enfoque al Cliente	160	67	41.9%
Liderazgo de la Alta Dirección	240	109	45.4%
Participación del Personal	110	68	61.8%
Enfoque basado en Procesos y Sistemas	160	61	38.1%
Enfoque basado en Hechos para la TD	140	26	18.6%
Mejora Continua	100	31	31.0%
Relaciones con los Proveedores	90	37	41.1%
	<u>1000</u>	<u>399</u>	<u>39.9%</u>

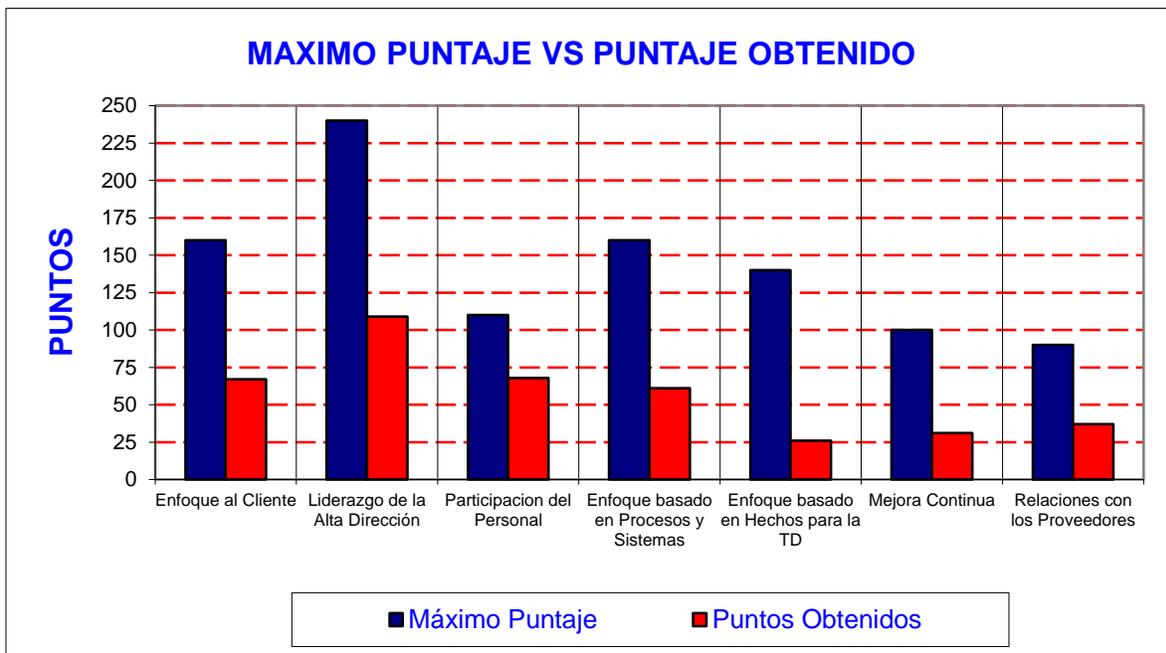


Tabla 5. Resultados del autodiagnóstico de calidad

Capítulo II. Gestión por procesos

Para poder establecer un manual de procesos en el hotel seguimos la metodología utilizada por el Instituto Andaluz de Tecnología (Beltrán et al, 2009). El cual dice que los pasos para dotar de un enfoque basado en procesos a un sistema de gestión son los siguientes

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de los procesos
3. Seguimiento y medición de los procesos
4. Mejora continua

Identificación de los procesos

Para la identificación de los procesos se realizó una reunión con la alta gerencia del hotel. En esta reunión se realizó una exposición introductoria sobre la importancia de la gestión por procesos, para ello se elaboró un folleto cuyo título era "Calidad en sus manos" (Anexo 20).

Una vez que la empresa estaba sensibilizada sobre la importancia de la calidad, se utilizó un diagrama PEPSU (Anexo21) para identificar los macro procesos del hotel. En la figura 8 se puede observar el mapa de procesos del hotel Villa Paraíso en el cual utilizamos el primer modelo propuesto de agrupación, separándolos en 3 grupos

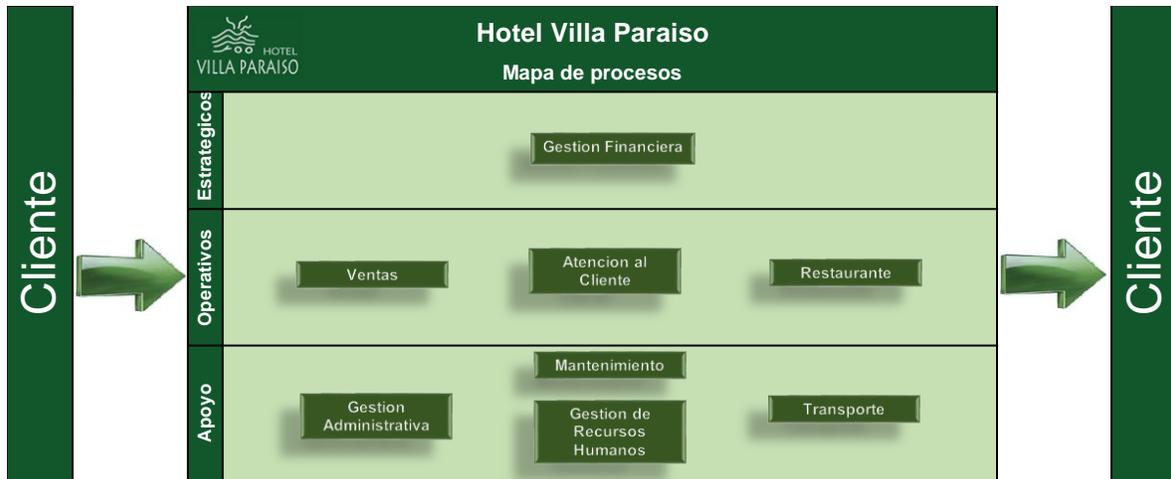


Figura 7. Mapa de procesos del hotel

Así mismo para la identificación de los subprocesos que componen los macro procesos del hotel se utilizó un diagrama PEPSU por cada macro proceso, identificando un total de 22 subprocesos los cuales están reflejados en la tabla 6

 Tabla resumen Macro y Sub Procesos		
	MACROPROCESOS	SUBPROCESOS
PROCESOS ESTRATEGICOS	Gestión Financiera	Gestión contable
		Control interno
PROCESOS OPERATIVOS	Ventas	Eventos especiales
		Alojamiento estándar
		Excursiones
		Souvenires
	Atención al cliente	Atención a huésped
		Atención a restaurante
	Restaurante	Eventos especiales
		Cliente estándar
PROCESOS DE APOYO	Gestión administrativa	Gestión de bodega
		Compras
		Gestión de marketing
	Mantenimiento	Mantenimiento de equipos de climatización
		Mantenimiento de infraestructura y equipamiento
		Mantenimiento de sistema eléctrico & software
		Mantenimiento de áreas verdes
		Limpieza
	Gestión de Recursos Humanos	Gestión interna
		Gestión por puestos temporales
	Transporte	Gestión interna
		Transporte de huésped

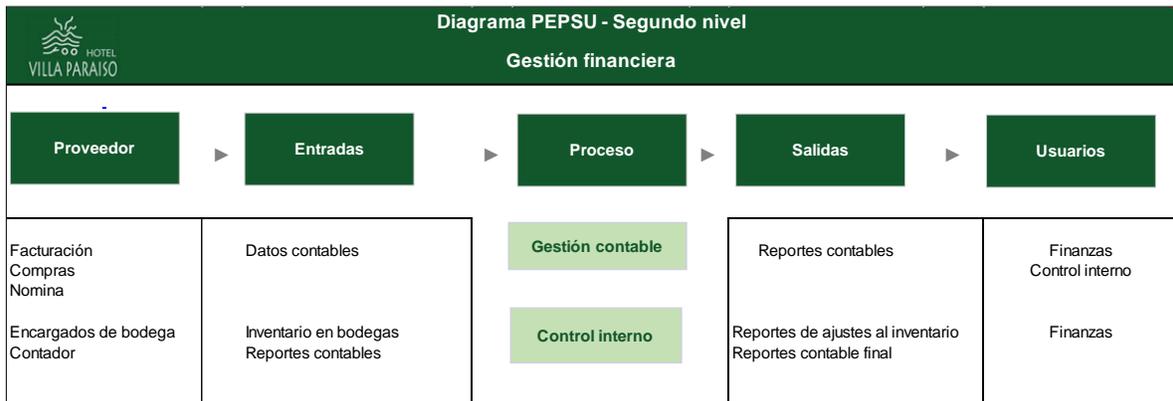
Tabla 6. Tabla resumen Macro y subprocesos

Descripción de los procesos

Una vez identificando los macro procesos, subprocesos y procedimientos que conforman el sistema, se procedió a realizar una descripción de los mismos, para ello se utilizaron fichas de proceso para los subprocesos, así como una ficha y flujogramas para cada uno de los procedimientos asociados a cada subproceso, a continuación se presenta en detalle lo antes mencionado

Gestión Financiera

Subprocesos



Gestión Contable

Ficha de proceso

 Nombre del proceso		Vigencia
		24/07/2015
Gestión contable		
Macro proceso	Gestión financiera	
Responsable (s) del proceso	Contador	
Objetivo del proceso	Registrar las cuentas y activos del hotel de manera exacta para controlar las entradas y salidas de capital	
Indicador de gestión del proceso	Nivel de exactitud de las cuentas del hotel.	
Insumos	Oficina, software	
Proveedores	Departamentos del hotel	
Salidas	Reportes contables	
Usuarios	Gerencia financiera	
Recursos humanos	Contador, auxiliar contable	
Recursos materiales	Equipo de oficina, equipo de computo	
Revisado por	Autorizado por	
Contador	Gerente financiero	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Gestión Contable
Procedimientos	Código
Registro de cuentas	ES-GAF-GC-01
Inventario de activos fijos	ES-GAF-GC-02
Elaboración de reportes contables	ES-GAF-GC-03

Registro de Cuentas

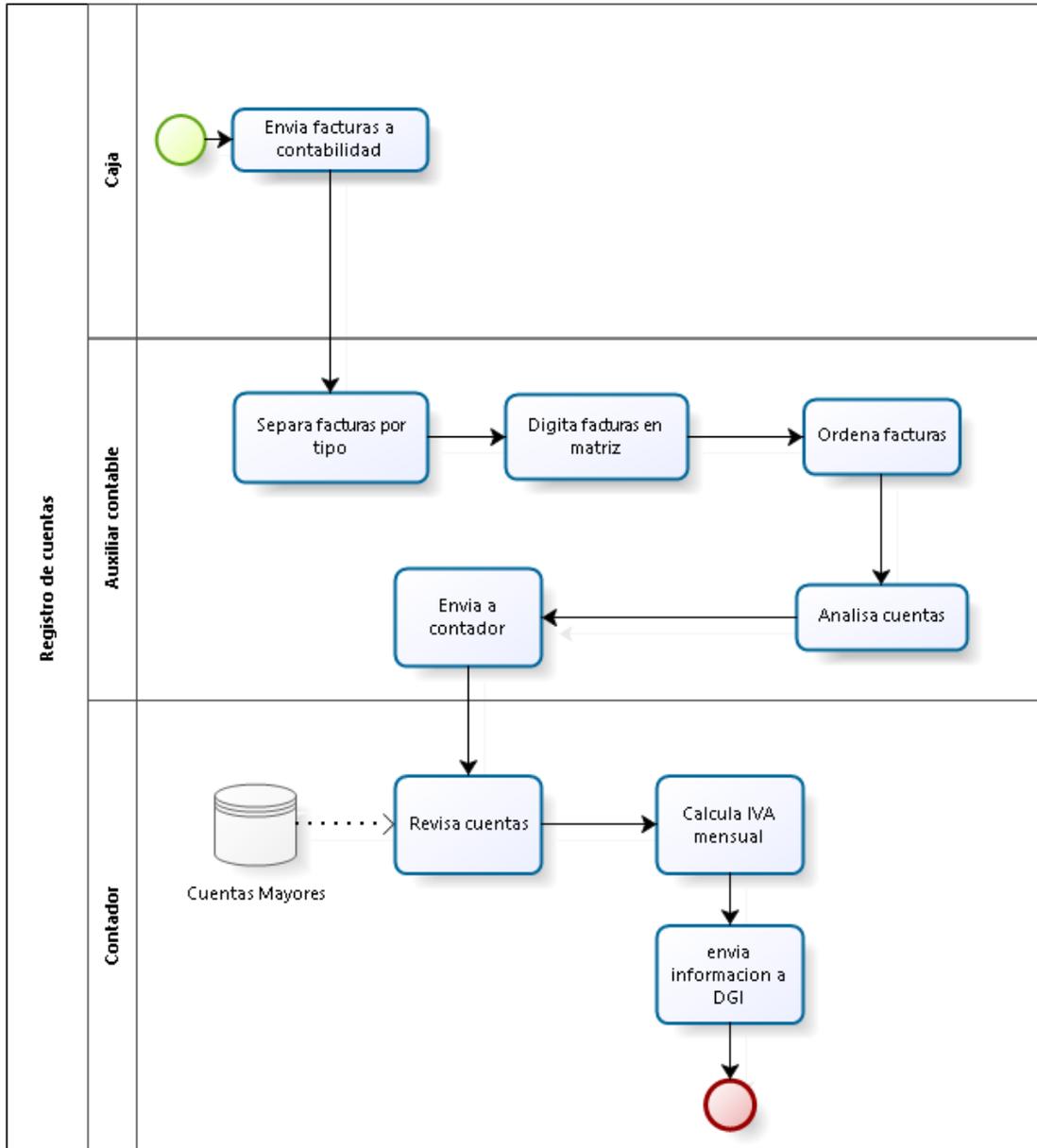
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Registro de cuentas	Código ES-GF-GC-01
Objetivo	Registrar de manera precisa todas las facturas de ingresos y egresos que entran al departamento	
Responsable	Auxiliar contable	

Responsable	Actividad	Observaciones
Caja	Remite facturas a auxiliar contable	
Auxiliar contable	Separa las facturas por tipo de cuentas	Cuentas mayores
	Digita datos en matriz	
	Filtra factura de egresos	Por IVA
	Ordena facturas	
	Remite a contador	
Contador	Revisa cuentas	
	Calcula IVA	IVA pagado menos IVA cobrado
	Prepara reporte a DGI	Para cada cierre

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Cuentas mayores	Contador	GC-CM-01

Revisado por	Autorizado por
Contador	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Inventario de activos fijos

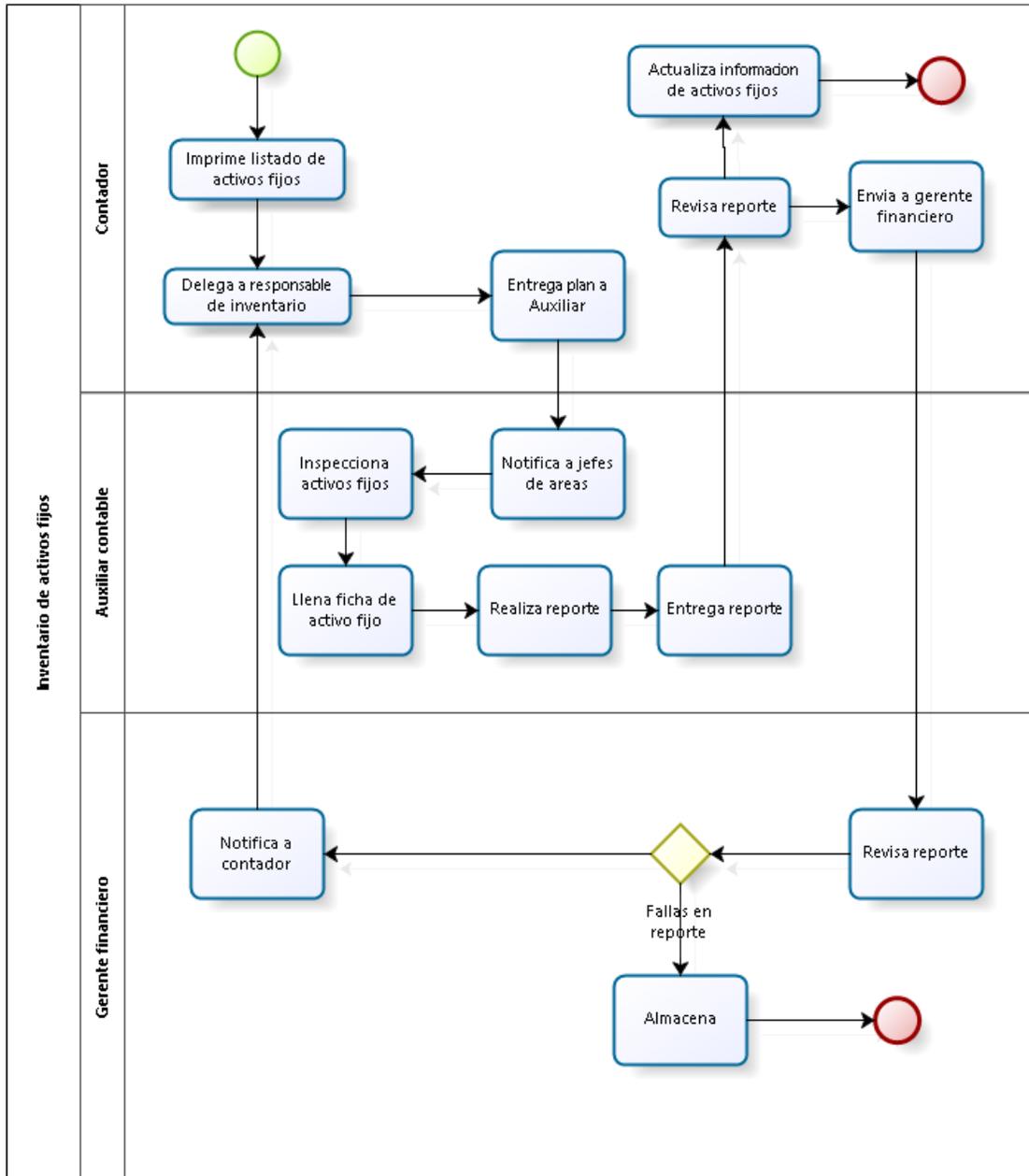
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Inventario de activos fijos		Código ES-GF-GC-02
Objetivo	Conservar actualizado el registro de activos fijos	
Responsable	Contador	

Responsable	Actividad	Observaciones
Contador	Imprime listado de activos fijos	
	Delega a un responsable de inventario	Pasante de contabilidad
	Remite donde jefes de áreas	
Auxiliar contable	Se presenta con jefes de área	
	Notifica del plan de inventario	
	Realiza inspección de activos fijos	Con ayuda de jefe de área
	Llena ficha de activo fijo	
	Realiza reporte	
	Entrega reporte	
Contador	Revisa reporte	
	Entrega reporte a gerente financiero	
Gerente financiero	Revisa reporte	Autoriza reporte
Contador	Actualiza información	Matriz de excel

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Listado de inventario	Contador	GC-LI-01

Revisado por	Autorizado por
Contador	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Elaboración de reportes contables

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

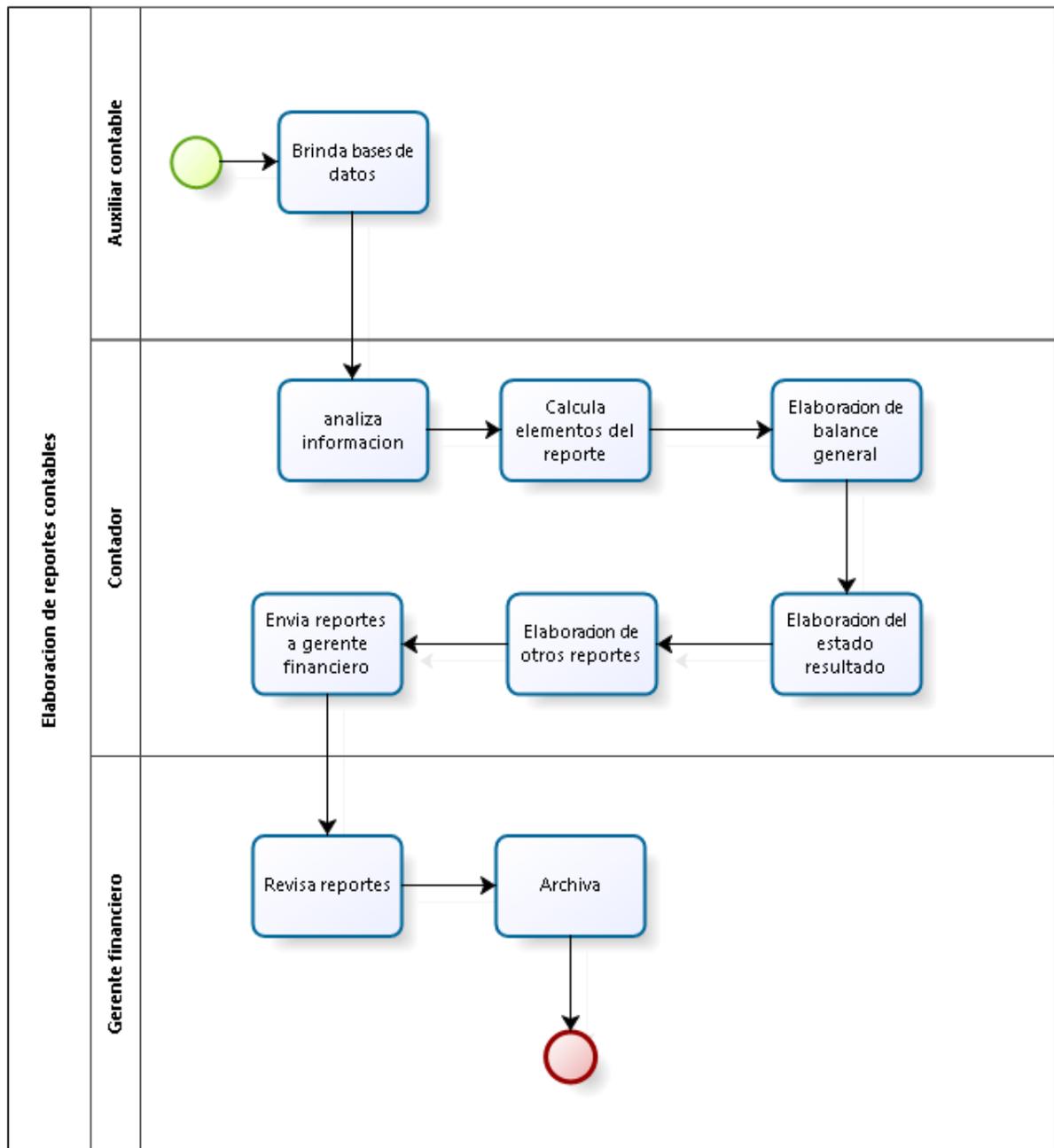
	Nombre del procedimiento Elaboración de reportes contables	Código ES-GF-GC-03
	Objetivo Generar reportes contables fiables de manera que expongan la realidad económica del hotel	
Responsable	Contador	

Responsable	Actividad	Observaciones
Auxiliar contable	Brinda bases de datos	Tablas de excel
Contador	Calcula activos	Fijos y circulantes
	Realiza tabla de depreciación	
	Calcula activos	Fijos y circulantes
	Elaboración de reportes contables	Balance general y estado resultado
	Realiza estado resultado	
	Entrega reportes a gerente financiero	
Gerente financiero	Revisa reportes contables	
	Remite a archivo	
Contador	Archiva reportes	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Estado resultado	Contador	GC-ES-01
Banace general	Contador	GC-BG-01

Revisado por	Autorizado por
Contador	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Control Interno

 Nombre del proceso Control interno		Vigencia 24/07/2015
Macro proceso	Gestión financiera	
Responsable (s) del proceso	Gerente financiero	
Objetivo del proceso	Corroborar la información contable para que la alta gerencia este satisfecha con el trabajo	
Indicador de gestión del proceso	Efectividad del inventario	
Insumos	Listados de inventario	
Proveedores	Encargados de bodega, contador	
Salidas	Reportes de ajuste al inventario, reporte contable final	
Usuarios	Finanzas	
Recursos humanos	Contador, jefes de bodega	
Recursos materiales	Tablilla, listados de inventario, bolígrafo	
Revisado por Contador	Autorizado por Gerente financiero Gerente general	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Control Interno
Procedimientos	Código
Inventario selectivo	ES-GAF-CI-01
Inventario fiscal	ES-GAF-CI-02

Inventario selectivo

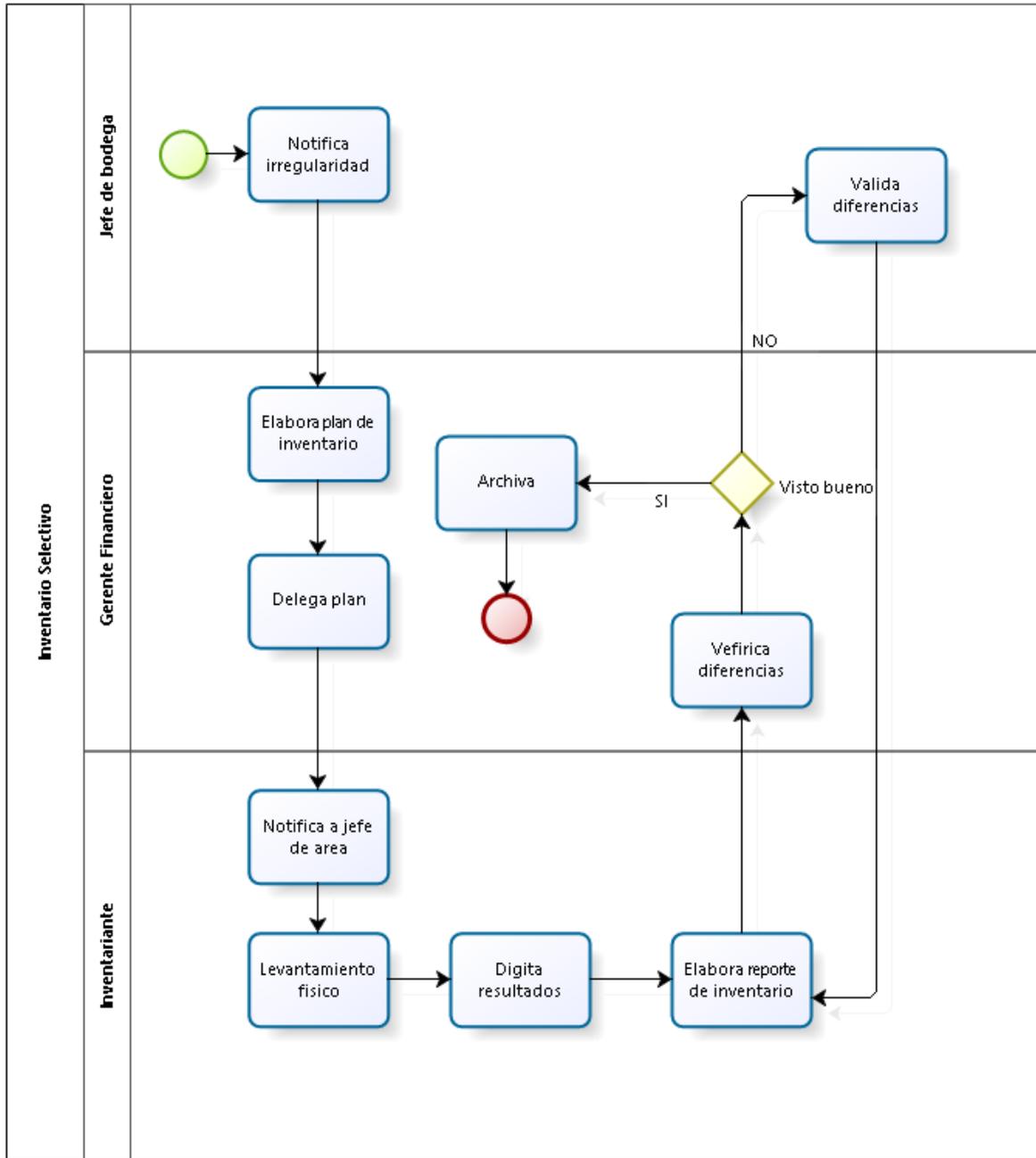
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Inventario selectivo		Código ES-GF-CI-01
Objetivo	Identificar las causas aleatorias de las diferencias que presenten los inventarios	
Responsable	Gerente financiero	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de bodega	Notifica irregularidad	
Gerente financiero	Asigna plan de inventario	
Inventariante	Notifica plan a jefe de área	
	Levantamiento de inventario	Según lista de artículos afectados
	Digita diferencias	
	Expone diferencias a jefe de área	
Jefe de bodega	Verifica diferencias	Físico y kardex
Inventariante	Realiza informe de inventario	
	Remite informe a gerente financiero	
Gerente financiero	Autoriza ajustes a inventario	
Jefe de bodega	Ajusta kardex	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Listado de ajustes al inventario	Contador	CHS-01

Revisado por Contador	Autorizado por Gerente Financiero
--------------------------	--------------------------------------

Diagrama de flujo



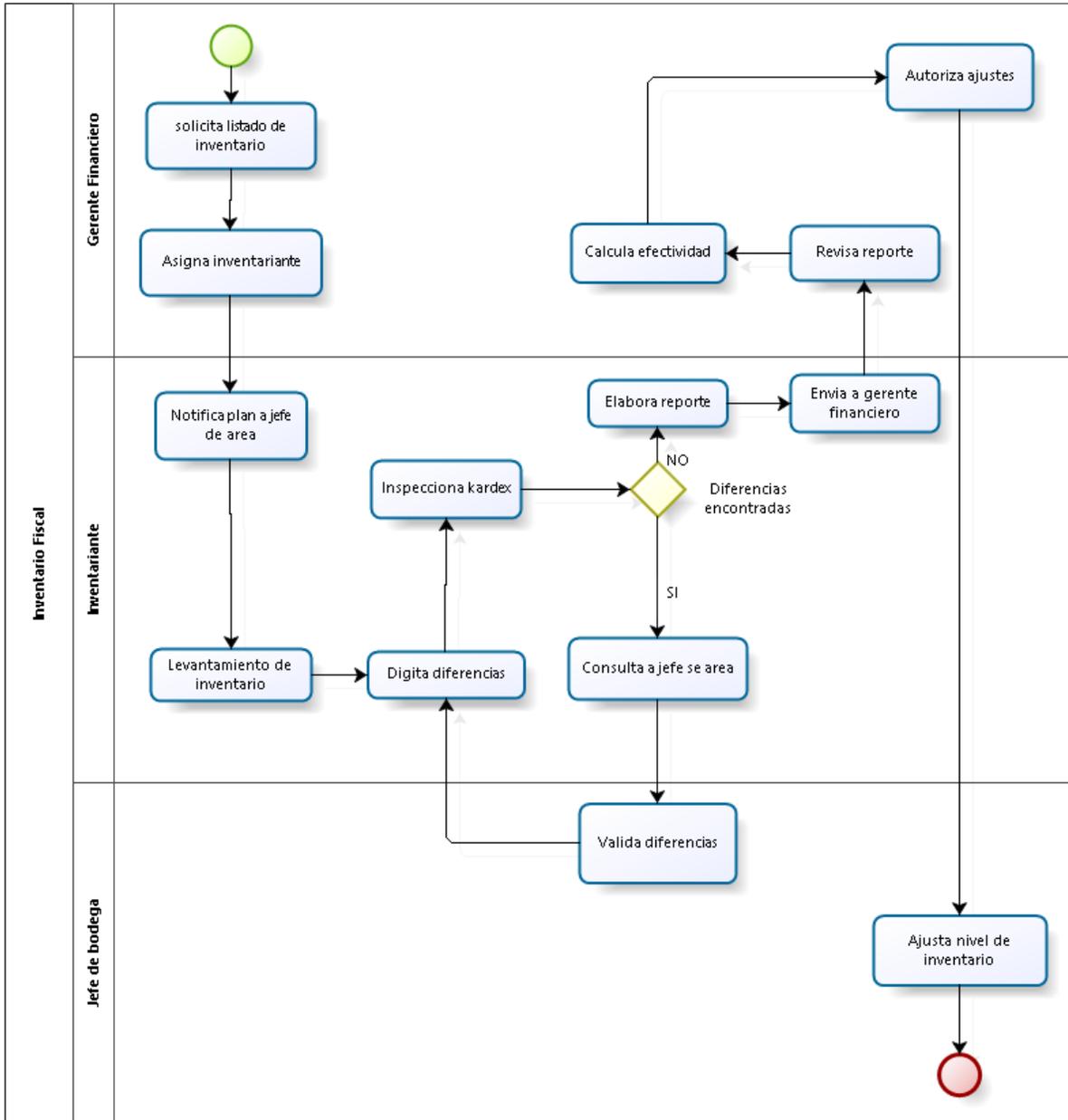
Inventario Fiscal

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Inventario fiscal	Código ES-GF-CI-01
Objetivo	Ajustar los niveles de inventario del hotel para tener conocimiento de la efectividad del manejo del mismo	
Responsable	Gerente financiero	

Responsable	Actividad	Observaciones
Gerente Financiero	Solicita listado de inventario	A jefe de bodega
	Asigna plan de inventario	
Inventariante	Notifica plan a jefe de área	
	Levantamiento de inventario	Según lista de artículos afectados
	Digita diferencias	
	Consulta a kardex de bodega	Buscar posible fallo
	Expone diferencias a jefe de área	
Jefe de bodega	Verifica diferencias	Físico y kardex
Inventariante	Realiza informe de inventario	
	Remite informe a gerente financiero	
Gerente Financiero	Calcula efectividad de inventario	
	Autoriza ajustes a inventario	
Jefe de bodega	Ajusta Kardex	
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Listado de ajuste al inventario	Contador	CHF-01

Revisado por	Autorizado por
Contador	Gerente Financiero

Diagrama de flujo



Procesos Operativos

Restaurante



Eventos especiales

Ficha de proceso

 Nombre del proceso Eventos especiales		Vigencia 24/07/2015
Macro proceso	Restaurante	
Responsable (s) del proceso	Jefe de meseros	
Objetivo del proceso	Organizar y ejecutar los eventos clasificados como especiales de manera que el cliente quede satisfecho con la calidad del servicio	
Indicador de gestión del proceso	Eventos al mes	
Insumos	Salones	
Proveedores	Tour operadoras, instituciones	
Salidas	Eventos realizados	
Usuarios	Clientes	
Recursos humanos	Supervisor de meseros, auxiliar de meseros, cocineros	
Recursos materiales	Equipo de cocina, equipo de restaurante	
Revisado por	Autorizado por	
Jefe de meseros Jefe de cocina	Jefe administrativo	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Eventos Especiales
Procedimientos	Código
Reservación	OP-RE-EE-01
Check in	OP-RE-EE-02
Ejecución	OP-RE-EE-03
Check out	OP-RE-EE-04

Reservación

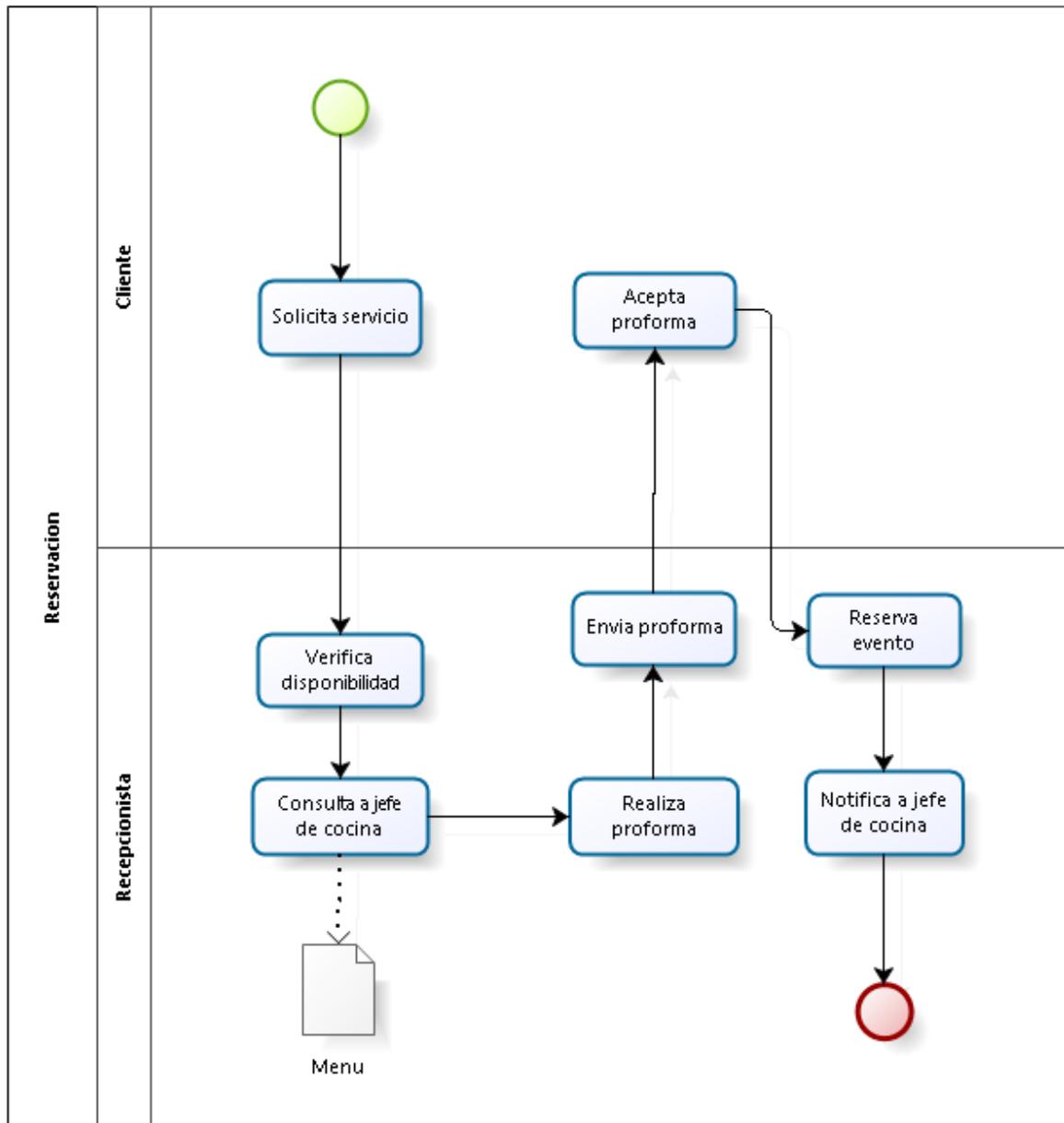
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Reservación		Código OP-RE-EE-01
Objetivo	Establecer los lineamientos del evento para cumplir las expectativas de los participantes	
Responsable	Supervisor de ventas	

Responsable	Actividad	Observaciones
Cliente	Solicita servicio	
Recepcionista	Verifica disponibilidad	
	Consulta a jefe de cocina	Posible menú
	Realiza proforma	
	Envía proforma	Vía correo electrónico
Cliente	Acepta proforma	
Recepcionista	Notifica a jefe de cocina	Vía memorando
	Notifica a jefe de meseros	Vía memorando

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Proforma de evento	Recepcionista	GC-CM-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe de meseros	Jefe administrativo
Jefe de cocina	Gerente general

Diagrama de flujo



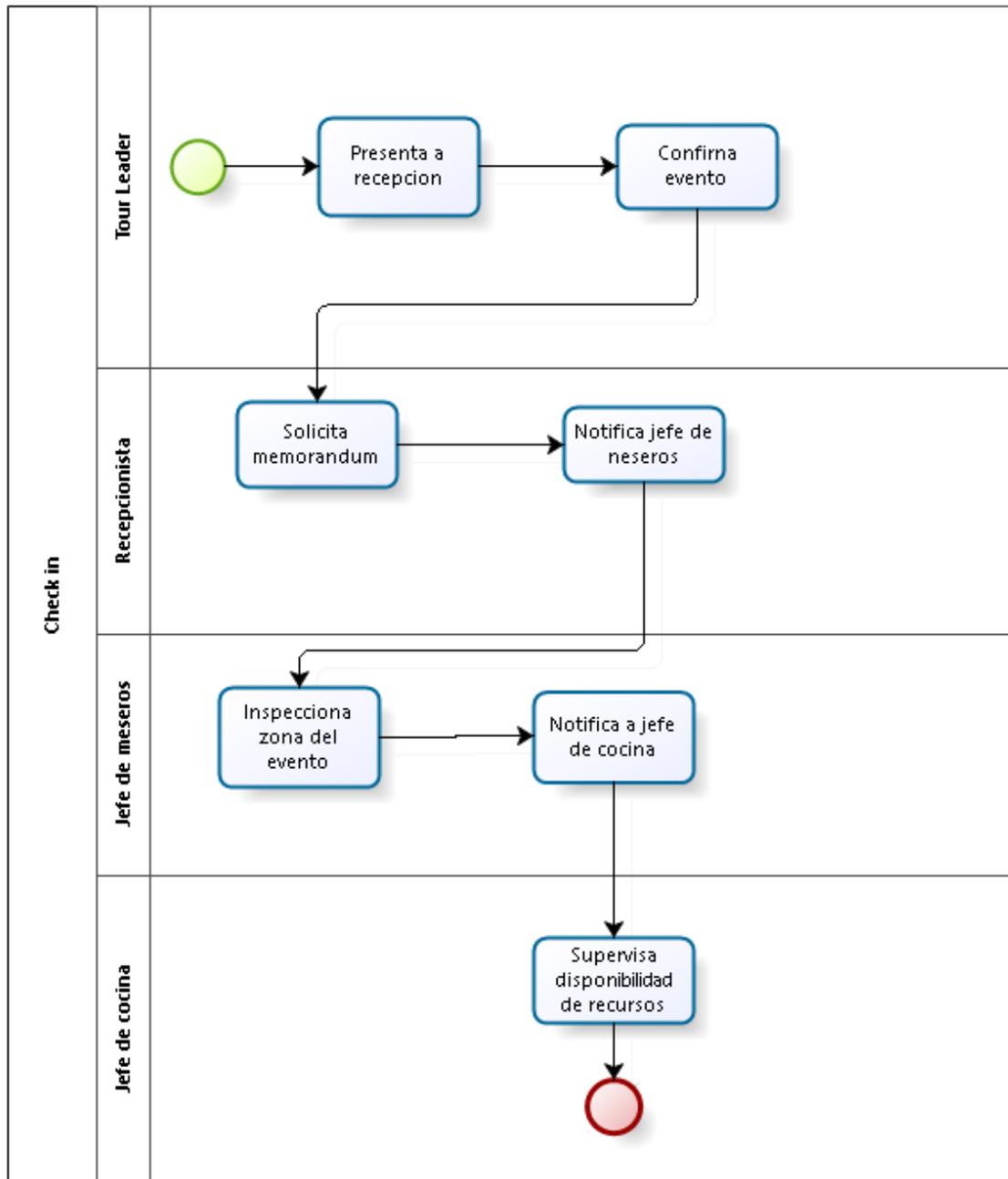
Check In

Historial de cambios		
Version	Vigencia	Descripcion del cambio
1	14/07/2015	-
	Nombre del Procedimiento Check In Restaurante	Codigo OP-RE-EE-02
	Objetivo Asegurar que el hotel cuente con los recursos necesarios para gestionar el evento de la mejor manera	
Responsable	Recepcionista	

Responsable	Actividad	Observaciones
Tour Leader	Se presenta a recepcion	Representate de la institucion
	Confirma evento	Hora y cantidad de personas
Recepcionista	Notifica a jefe de meseros	
Jefe de meseros	Inspecciona zona del evento	Notifica a jefe de mantenimiento por fallas
	Notifica a jefe de cocina	
Jefe de cocina	Supervisa disponibilidad de recursos	Notifica a jefe administrativo por falta de recursos

Revisado por	Autorizado por
Jefe de meseros	Jefe Administrativo
Jefe de cocina	Gerente General

Diagrama de flujo



Ejecución

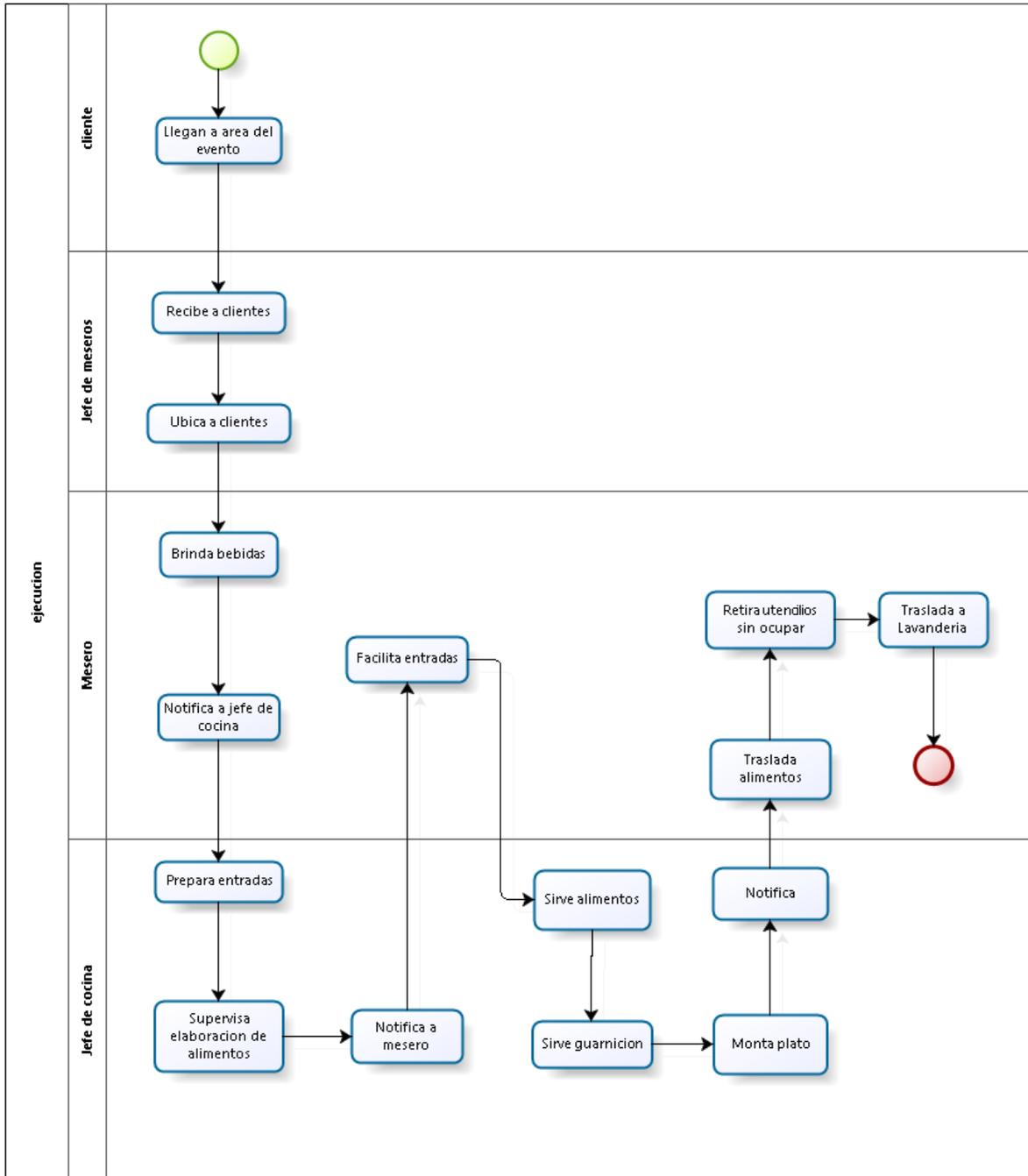
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Ejecución		Código OP-RE-EE-03
Objetivo	Brindar un servicio que pase las expectativas de los clientes	
Responsable	Jefe de meseros	

Responsable	Actividad	Observaciones
Cientes	Se presentan en área de restaurante	
Jefe de meseros	Ubica a clientes en área del evento	Mesas reservadas
Mesero	Suministra bebidas	Agua
	Notifica a jefe de cocina	
Jefe de cocina	Prepara entrada	
	Supervisa elaboración de alimentos	
	Notifica a mesero	
Mesero	Facilita entradas a clientes	
Jefe de cocina	Sirve alimentos	
	Prepara guariniciones	
	Decora alimentos	
	Notifica a mesero	
Mesero	Traslada alimentos a mesas	
	Retira platos sucios	
	Traslada platos a lavandería	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Orden de restaurante	Jefe de cocina	RE-EE-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe de meseros Jefe de cocina	Jefe administrativo Gerente general

Diagrama de flujo



Check Out

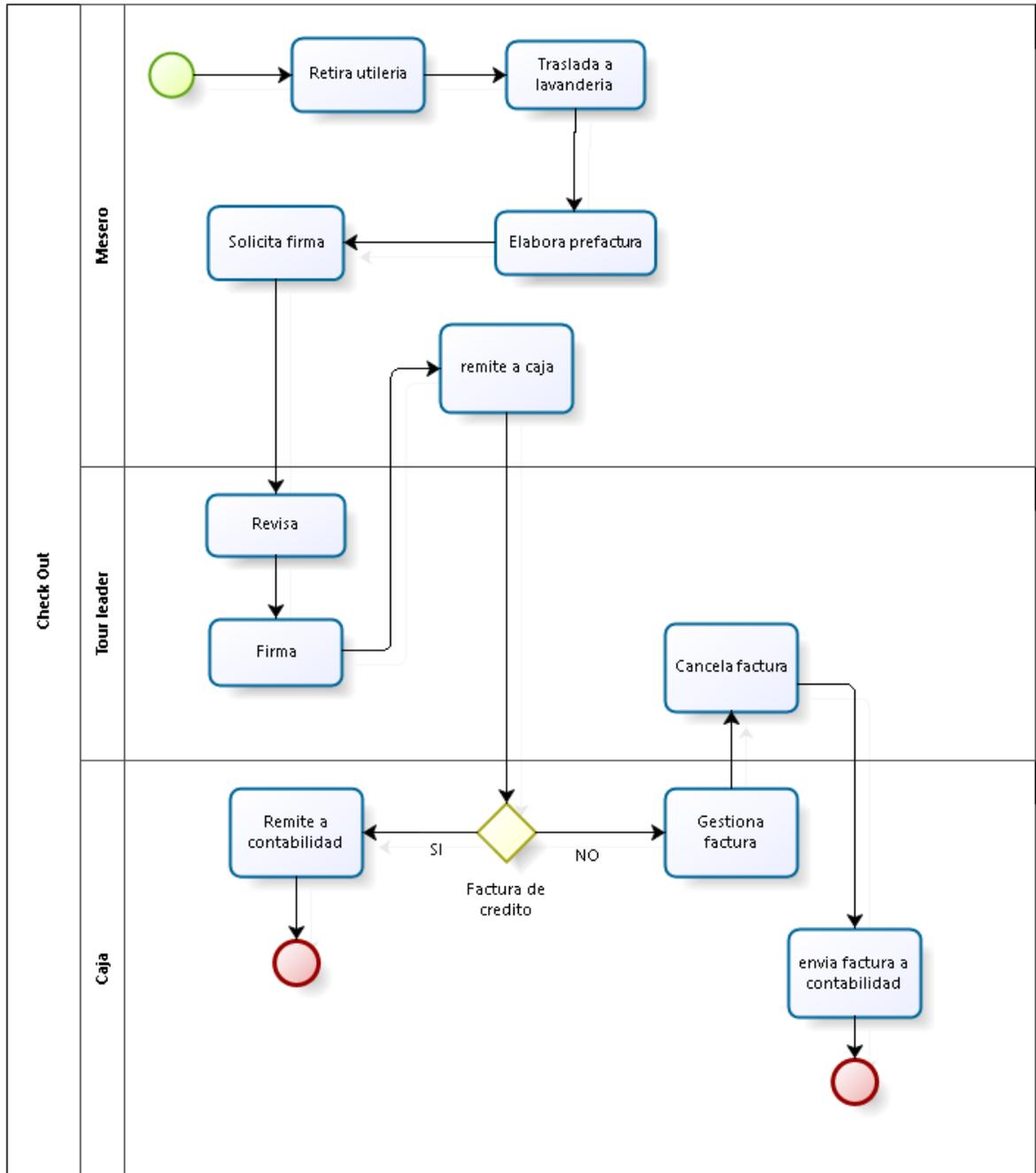
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
	Nombre del procedimiento Check out restaurante	Código OP-RE-EE-04
	Culminar el servicio de manera rápida y clara, cancelando todas las cuentas	
Responsable	Jefe de meseros	

Responsable	Actividad	Observaciones
Mesero	Retira platos y vasos	
	Traslada a lavandería	
	Elabora prefactura	
	Solicita firma de representante	Tour leader
Tour leader	Revisa prefactura	
	Firma prefactura	
Mesero	Entrega prefactura a caja	
Caja	Gestiona factura	Crédito o contado
Tour leader	Cancela factura	En caso de crédito se remite a cartera y cobro
Caja	Remite a contabilidad	Factura cancelada, factura de crédito

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Factura credito	Jefe administrativo	RE-EE-02

Revisado por	Autorizado por
Jefe de meseros Jefe de cocina	Jefe administrativo Gerente general

Diagrama de flujo



Cliente Estándar

Ficha de proceso

 Nombre del proceso Cliente estándar		Vigencia 24/07/2015
Macro proceso	Restaurante	
Responsable (s) del proceso	Jefe de mesero	
Objetivo del proceso	Garantizar que el servicio brindado supere las expectativas del cliente	
Indicador de gestión del proceso	Nivel de satisfacción del cliente	
Insumos	Salones	
Proveedores	Cocina, alojamiento	
Salidas	Platillos preparados	
Usuarios	Clientes	
Recursos humanos	Auxiliar de mesero, auxiliar de cocina, jefe de meseros	
Recursos materiales	Equipo de computo, comandas manuales	
Revisado por	Autorizado por	
Jefe de meseros Jefe de cocina	Jefe administrativo	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Cliente Estandar
Procedimientos	Código
Recepción	OP-RE-CE-01
Preparación de pedido	OP-RE-CE-03
Culminación de servicio	OP-RE-CE-04

Recepción

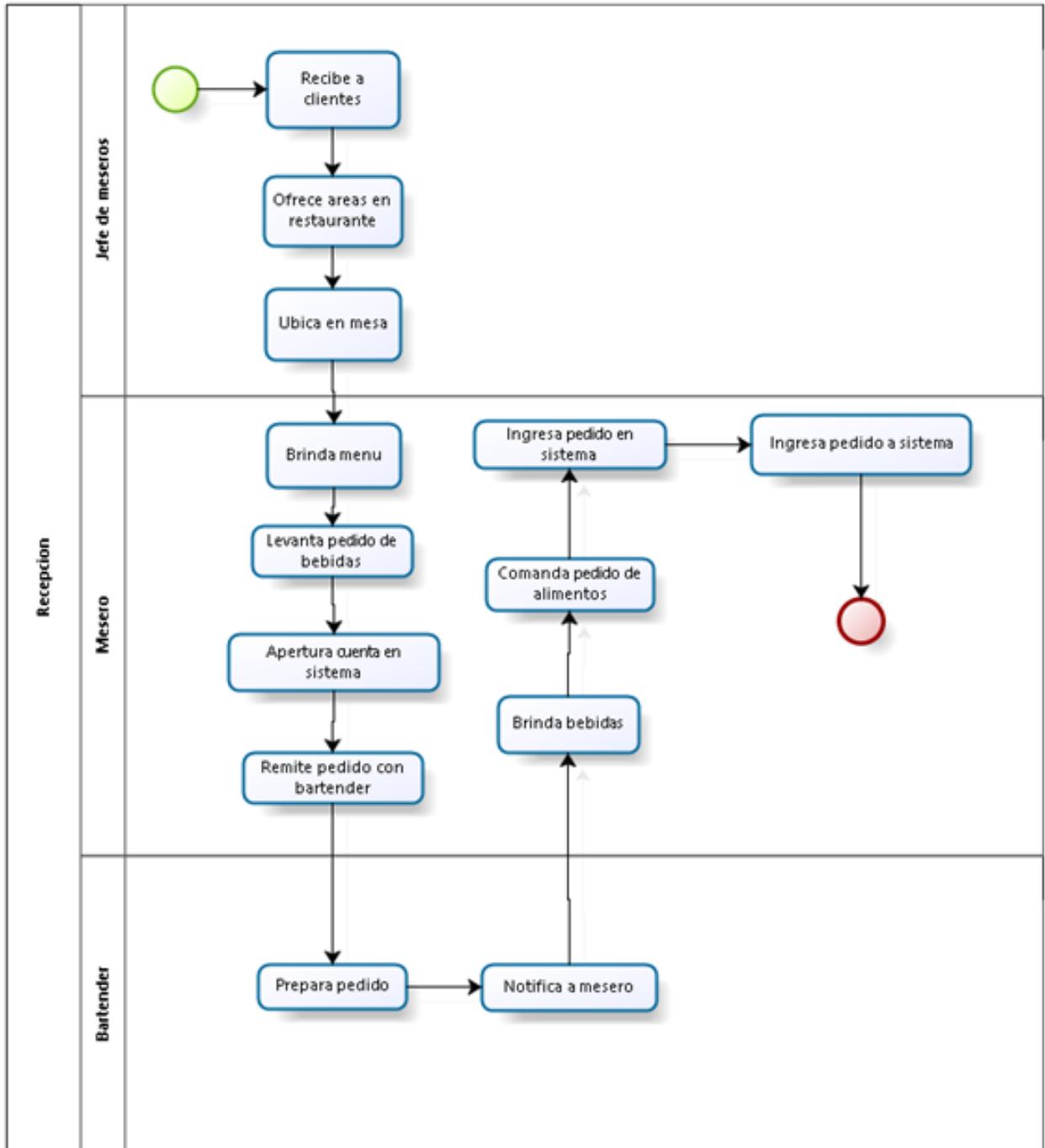
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Recepción	Código OP-RE-CE-01
Objetivo	Recibir y ubicar a los clientes en las instalaciones de manera que ellos encuentren la ubicación mas placentera	
Responsable	Jefe de meseros	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de meseros	Recibe a clientes	
	Oferta areas en restaurante	Salón interno, terraza y playa
	Ubica en mesa deseada	
Mesero	Brinda el menú	
	Levanta pedido de bebidas	
	Remite pedido a bartender	
Bartender	Prepara pedido	
	Notifica a mesero	
Mesero	Transporta bebidas	
	Comanda pedido de alimentos	
	Ingresa orden en sistema	
	Remite pedido a cocina	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Orden de restaurante	Jefe de cocina	RE-CE-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe de meseros Jefe de cocina	Jefe administrativo Gerente general

Diagrama de flujo



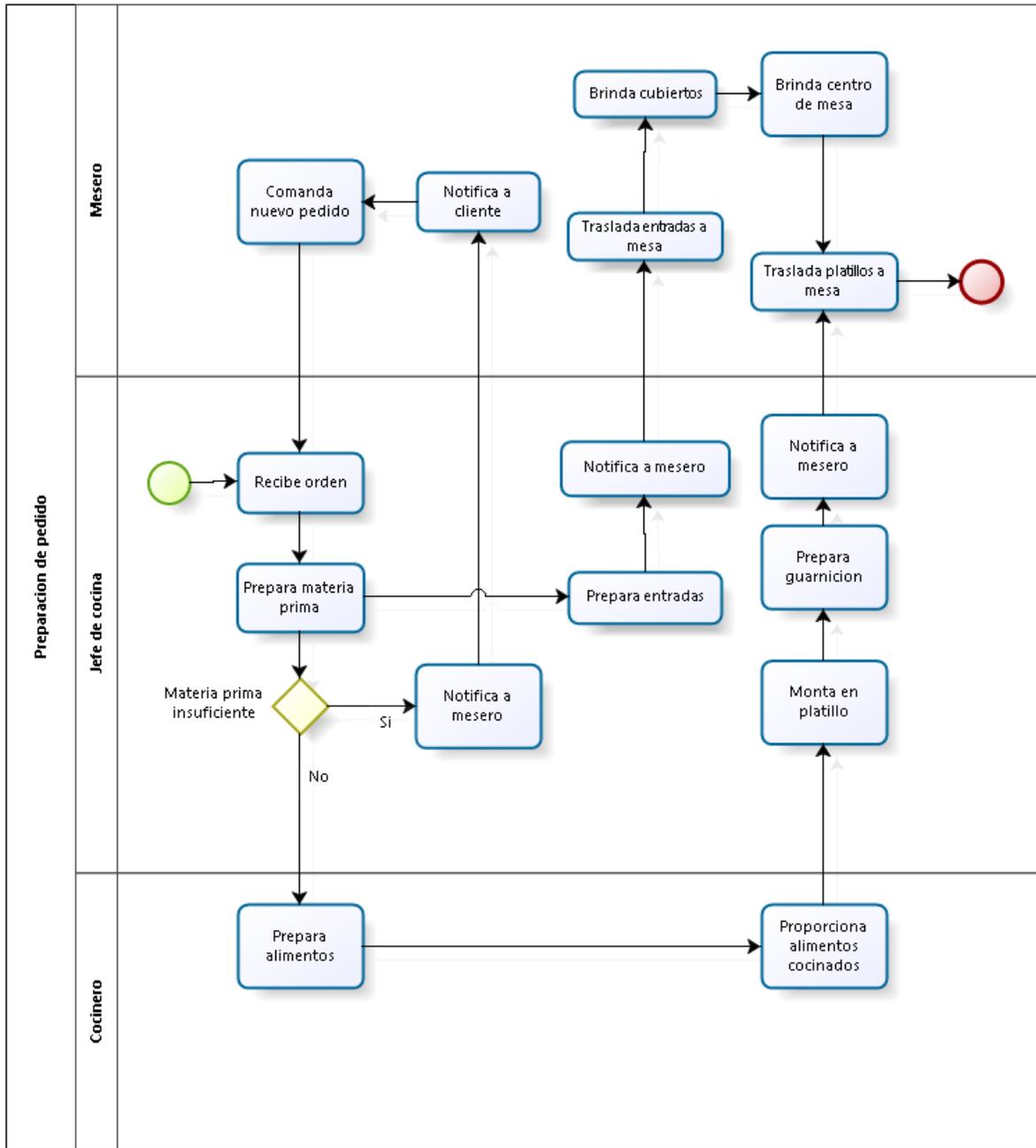
Preparación de pedido

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Preparación de pedido	Código OP-RE-CE-02
Objetivo	Garantizar que los platillos preparados estén dentro de los límites de calidad establecidos	
Responsable	Jefe de cocina	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de cocina	Recibe orden	
	Prepara materia prima	
	Suministra materia prima a cocinero	
Cocinero	Prepara alimentos	Tiempo promedio 20 minutos
Jefe de cocina	Prepara ensaladas	
	Notifica a mesero	
Cocinero	Proporciona alimentos cocinados	
Jefe de cocina	Monta platillo	
	Prepara guarnición	Arroz y vegetales
	Notifica a mesero	
Mesero	Traslada platillo a mesa	

Revisado por	Autorizado por
Jefe de meseros Jefe de cocina	Jefe administrativo Gerente general

Diagrama de flujo



Culminación de servicio

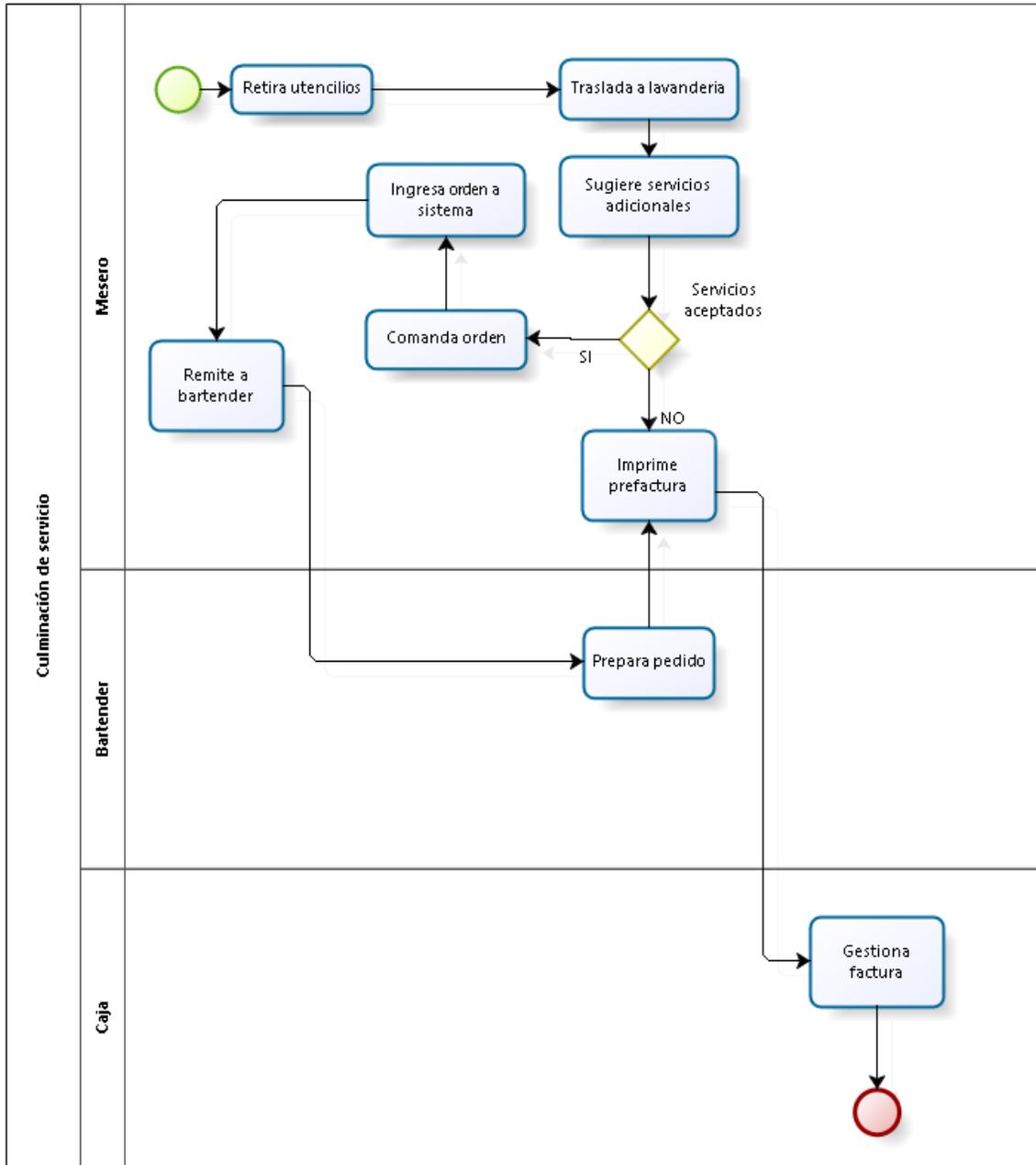
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento	Culminación de servicio	
Código	OP-RE-CE-03	
Objetivo	Culminar el servicio brindado en restaurante de manera que el cliente se sienta satisfecho con el servicio en general	
Responsable	Jefe de meseros	

Responsable	Actividad	Observaciones
Mesero	Retira platos y cubiertos	
	Traslada platos a lavandería	
	Consulta por servicios adicionales	Bebidas y postres
	Comanda orden	
	Ingresa orden a sistema	
	Remite orden a bartender	
Bartender	Prepara orden	
Mesero	Traslada a mesa	
	Retira utilería	
	Imprime prefactura	
	Indica a caja realización de factura	
Caja	Realiza factura	
Jefe de meseros	Remite factura a cliente	
Cliente	Cancela factura	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Factura	Caja	RE-CE-02

Revisado por	Autorizado por
Jefe de meseros	Jefe administrativo
Jefe de cocina	Gerente general

Diagrama de flujo



Atención al cliente

Procesos



Atención al huésped

Ficha de proceso

 Nombre del proceso		Vigencia
		Atencion al huésped
Macro proceso	Atención al cliente	
Responsable (s) del proceso	Recepcionista, jefe administrativo, jefe de meseros	
Objetivo del proceso	Brindar la mejor atención a cada huésped durante toda su estadía de manera que su visita al hotel sea gratificante.	
Indicador de gestión del proceso	Índice de satisfacción por la atención.	
Insumos	Metodologías aplicadas	
Proveedores	Huésped, recepción, meseros	
Salidas	Atención brindada, información registrada	
Usuarios	Clientes, hotel	
Recursos humanos	Recepcionista, jefe administrativo, meseros	
Recursos materiales	Formularios	
Revisado por:	Autorizado por:	
Gerente financiero	Gerente general	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Atencion a huesped
Procedimiento	Código
Recolección de datos	OP-AC-AH-01
Procesamiento de datos	OP-AC-AH-02
Elaboración de plan de acción	OP-AC-AH-03
Mejora Continua	OP-AC-AH-04

Recolección de datos

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

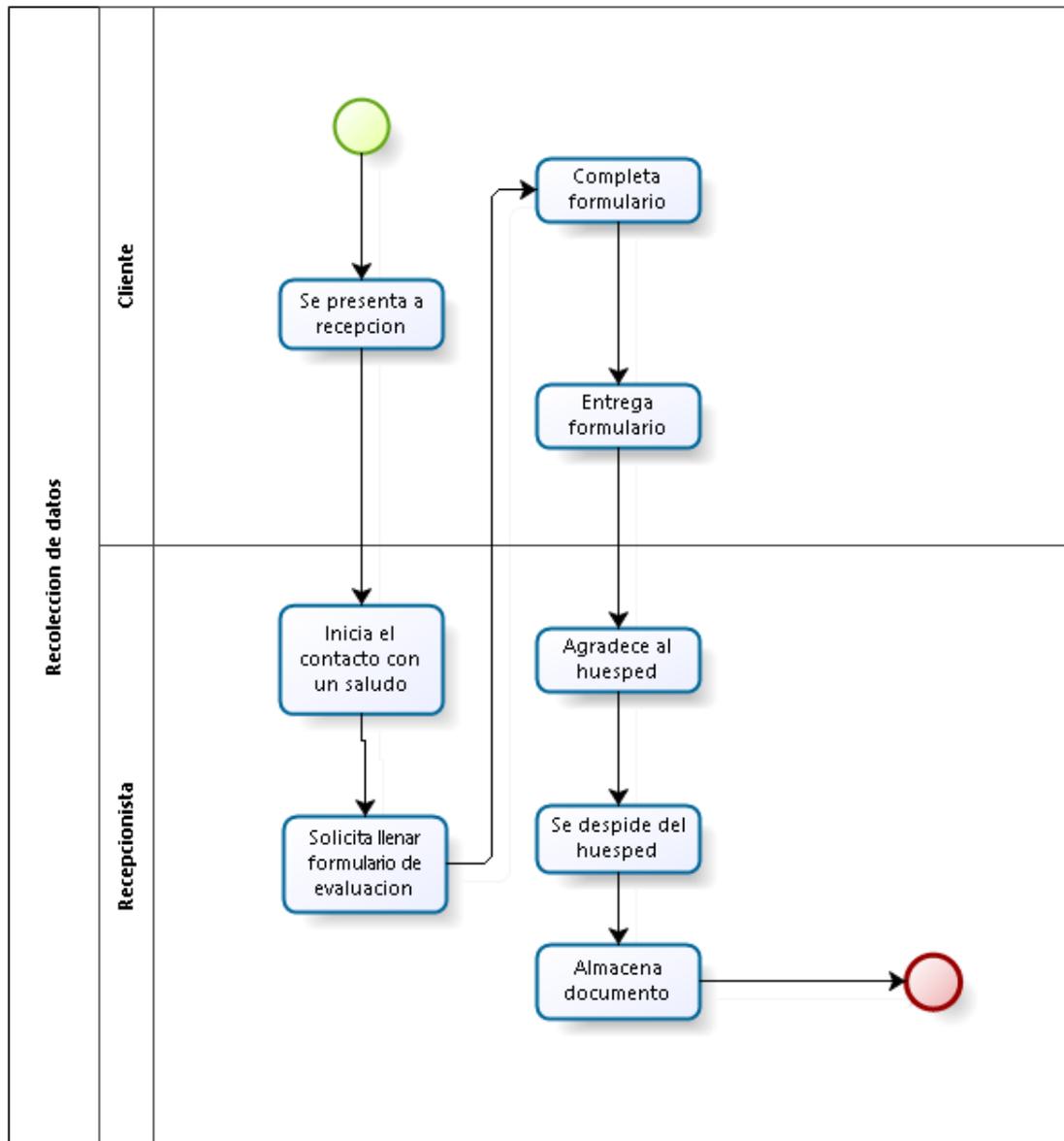
	Nombre del procedimiento Recolección de datos	Código AC-AH-01	OP-
	Objetivo Obtener la mayor cantidad de información necesaria para conocer los gustos y preferencias de los clientes; además de sus opiniones con respecto a la atención brindada		
	Responsable Recepcionista		

Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Inicia contacto con el cliente mediante un saludo	
	Pide al huésped llenar una pequeña encuesta de evaluación del hotel	Además si tiene alguna queja, opinión o sugerencia
Huésped	Completa formulario de evaluación	
	Lo entrega al recepcionista	
Recepcionista	Almacena la hoja de evaluación	En caso de haber información adicional el recepcionista la agrega a la hoja
	Agradece la sinceridad del cliente	
	Se despide del huésped	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de encuestas	Recepcionista	OP-RD-01

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Procesamiento de datos

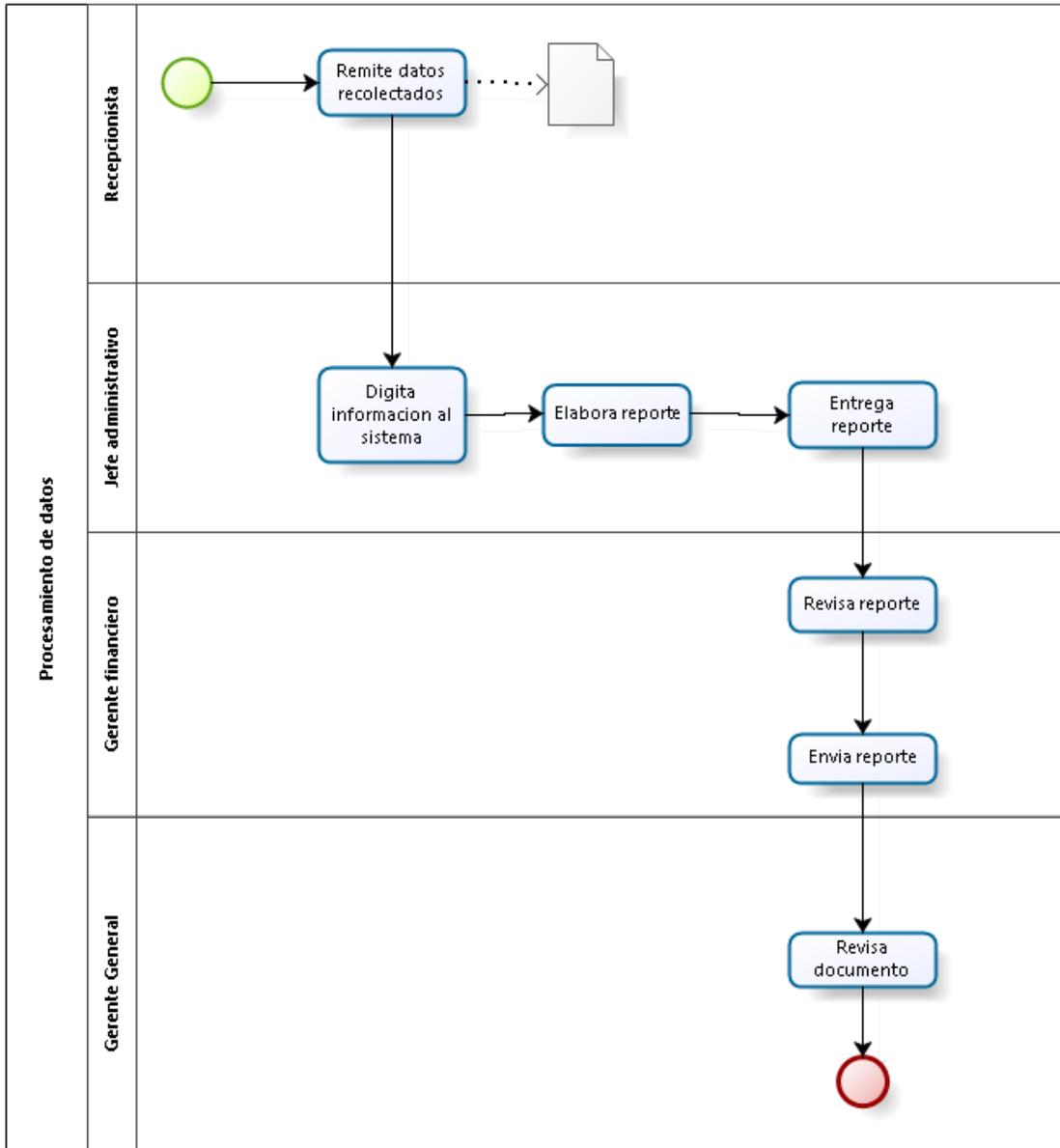
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

	Nombre del procedimiento Procesamiento de datos	Código AC-AH-02	OP-
Objetivo	Examinar la información obtenida para ser utilizada como herramienta de mejora durante el proceso de servicio del hotel		
Responsable	Jefe Administrativo		
Responsable	Actividad	Observaciones	
Recepcionista	Remite los datos recolectados a jefe administrativo		
Jefe Administrativo	Digita información obtenida al sistema		
	Elabora reporte		
	Entrega reporte a gerente financiero		
Gerente financiero	Revisa el documento		
	Envía información a gerente general		
Gerente general	Analiza información		

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Matriz de datos	Jefe administrativo	OP-PD-02

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Elaboración del plan de acción

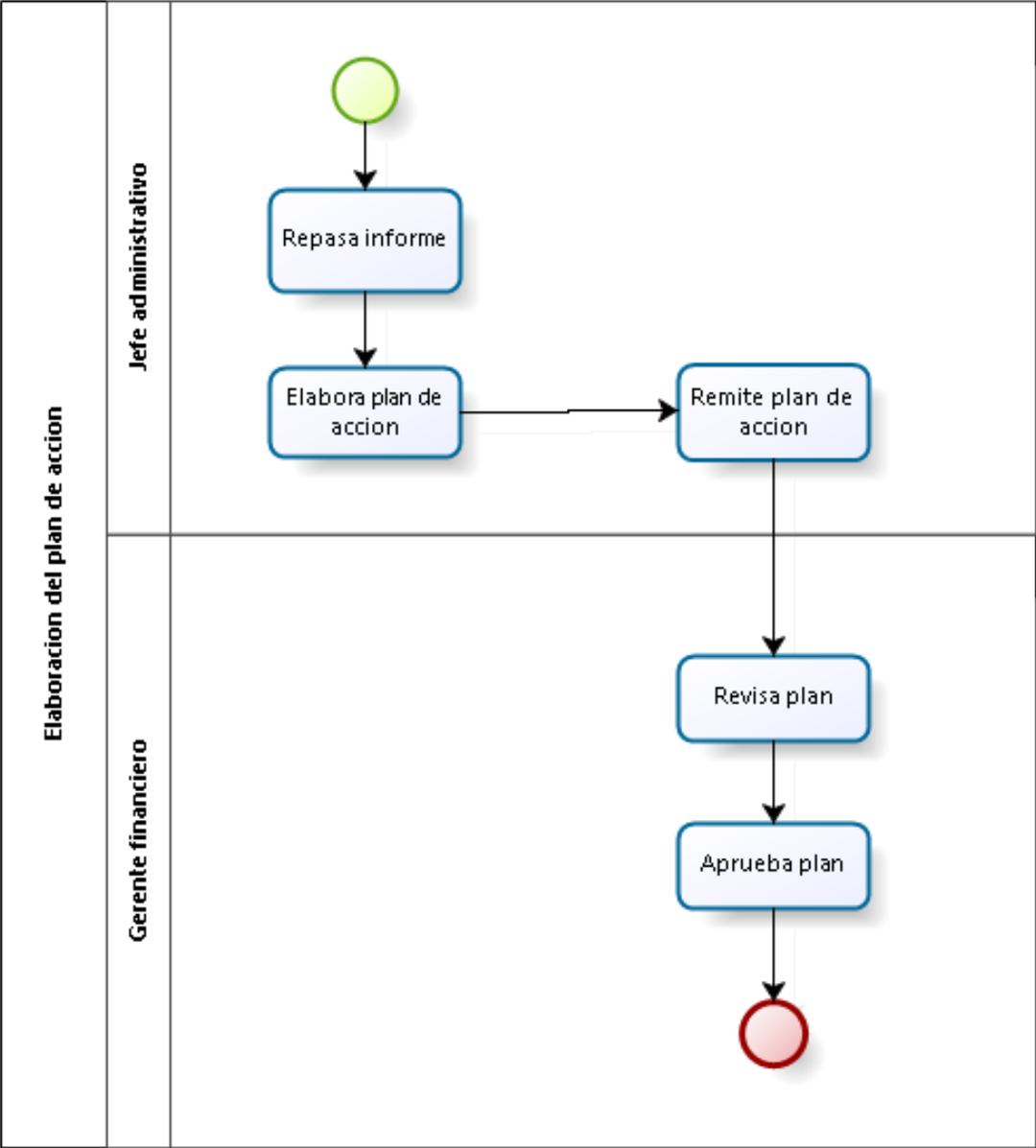
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

	Nombre del procedimiento Elaboración de plan de acción	Código AC-AH-03	OP-
Objetivo	Preparar un plan que sirva como guía para el cumplimiento del objetivo establecido que es aumentar la satisfacción de los clientes		
Responsable	Jefe Administrativo		
Responsable	Actividad	Observaciones	
Jefe Administrativo	Analiza informe final de evaluaciones		
	Elabora plan de acción	Establece objetivos, estrategias y metodologías para la mejora	
	Remite documento a gerente financiero		
Gerente Financiero	Analiza el plan de acción	En conjunto con el gerente general	
	Brinda visto bueno y aprueba el plan		

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Planes de acción	Jefe administrativo	OP-PA-03

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Mejora continua

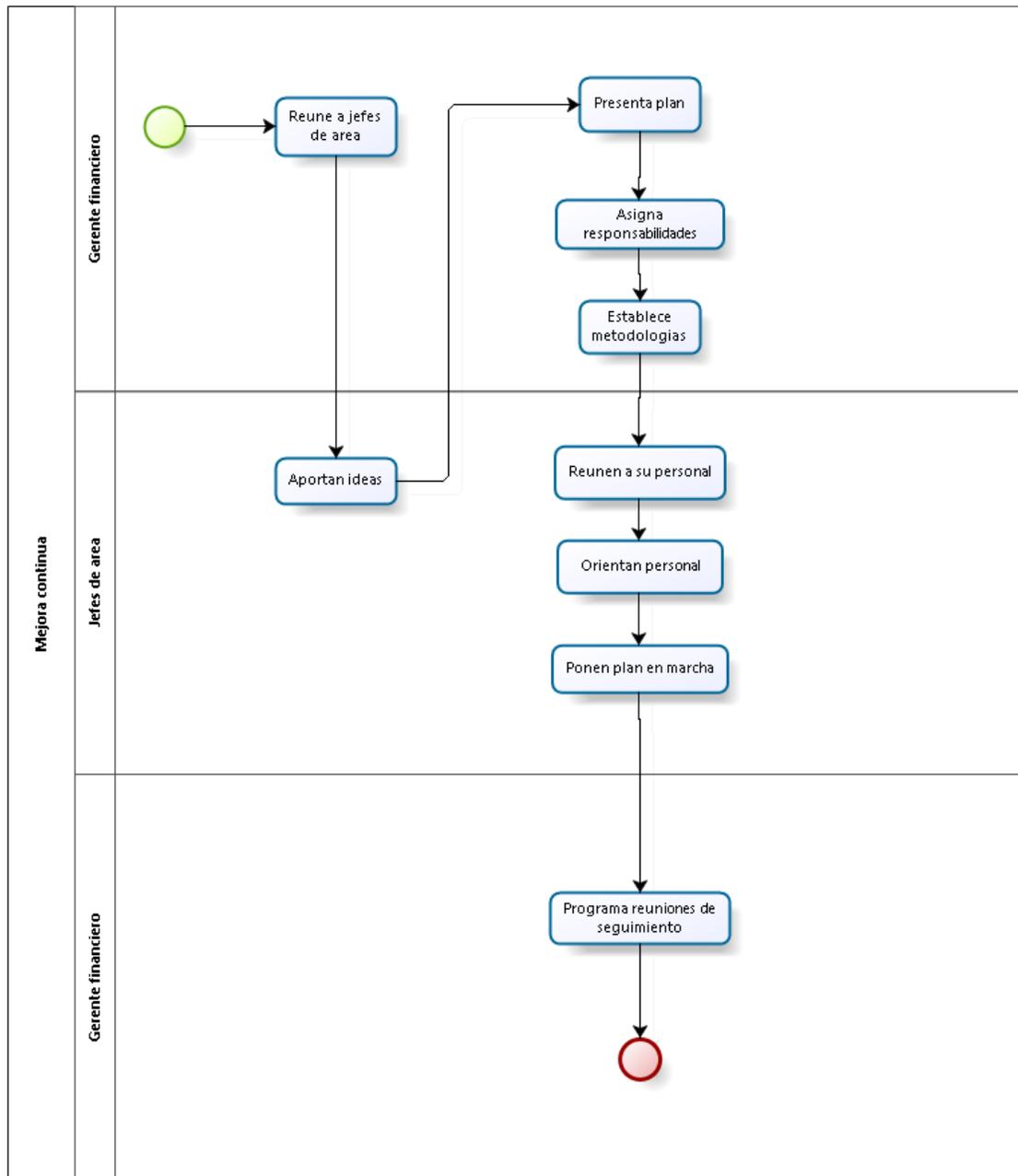
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

	Nombre del procedimiento Mejora continua	Código AC-AH-04	OP-
Objetivo	Incrementar la capacidad del hotel para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño		
Responsable	Gerente financiero		
Responsable	Actividad	Observaciones	
Gerente Financiero	Reune a todos los jefes de área		
	Presenta el plan de mejora		
	Asigna responsabilidades		
	Establece metodologías de seguimiento y control		
Jefes de Area	Aportan ideas para incrementar el logro del plan		
	Reunen personal a su cargo	Una vez finalizado el análisis del plan	
	Orientan al personal		
	Ponen plan en marcha y notofican a la gerencia		
Gerente Financiero	Programa reuniones para dar seguimiento		

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Plan de mejora continua	Gerente financiero	OP-MC-04

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Atención en restaurante

Ficha de proceso

 Nombre del proceso		Vigencia
Atencion a restaurante		
Macro proceso	Atencion al cliente	
Responsable (s) del proceso	Jefe de meseros	
Objetivo del proceso	Asegurar una atención profesional y agradable en el restaurante para así aumentar la satisfacción de los clientes	
Indicador de gestión del proceso	Indice de satisfacción con la atención en el restaurante	
Insumos	Metodologías aplicadas	
Proveedores	Cliente, meseros	
Salidas	Atención brindada, información registrada	
Usuarios	Clientes, restaurante	
Recursos humanos	Meseros, jefe de meseros	
Recursos materiales	Buzones de quejas y sugerencias, encuestas	
Revisado por:	Autorizado por:	
Gerente Financiero	Gerente General	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Atención a Restaurante
Procedimiento	Código
Recolección de datos	OP-AC-AR-01
Procesamiento de datos	OP-AC-AR-02
Elaboración de plan de accion	OP-AC-AR-03
Mejora Continua	OP-AC-AR-04

Recolección de datos

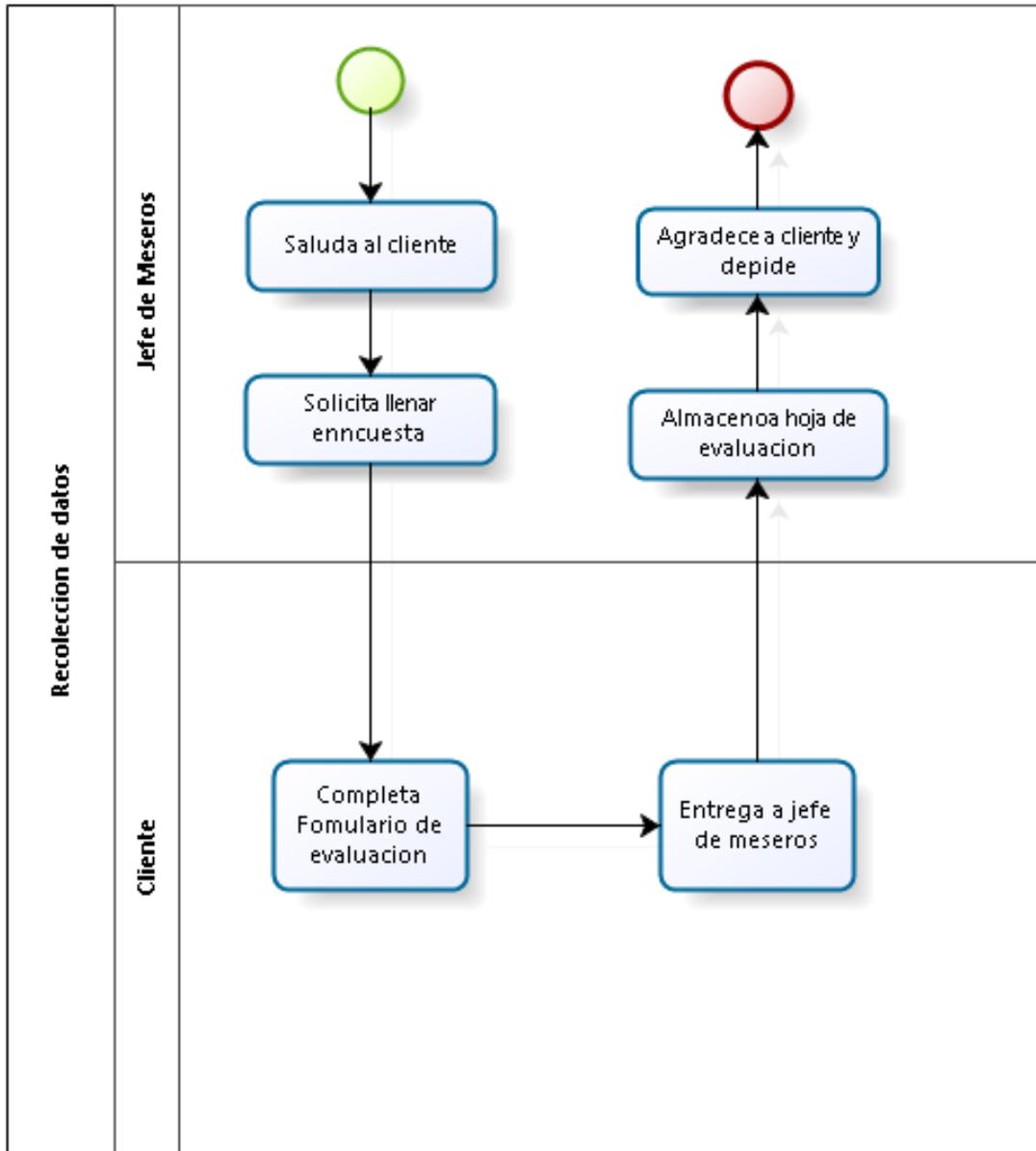
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

	Nombre del procedimiento Recolección de datos	Código AC-AR-01	OP-
Objetivo	Obtener la mayor cantidad de información necesaria para conocer los gustos y preferencias de los clientes además de sus opiniones con respecto a la atención brindada		
Responsable	Jefe de meseros		
Responsable	Actividad	Observaciones	
Jefe de Meseros	Inicia el contacto con el cliente	Una vez que el cliente termina de comer	
	Pide al cliente llenar encuesta de evaluación del servicio del restaurante	Además si tiene alguna queja, opinión o sugerencia	
Cliente	Completa formulario de evaluación		
	Lo entrega al jefe de meseros		
Jefe de Meseros	Almacena la hoja de evaluación	En caso de haber información adicional el recepcionista la agrega a la hoja	
	Agradece la sinceridad del cliente		
	Se despide del cliente		

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de encuestas	Jefe de meseros	OP-RD-01

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Procesamiento de datos

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

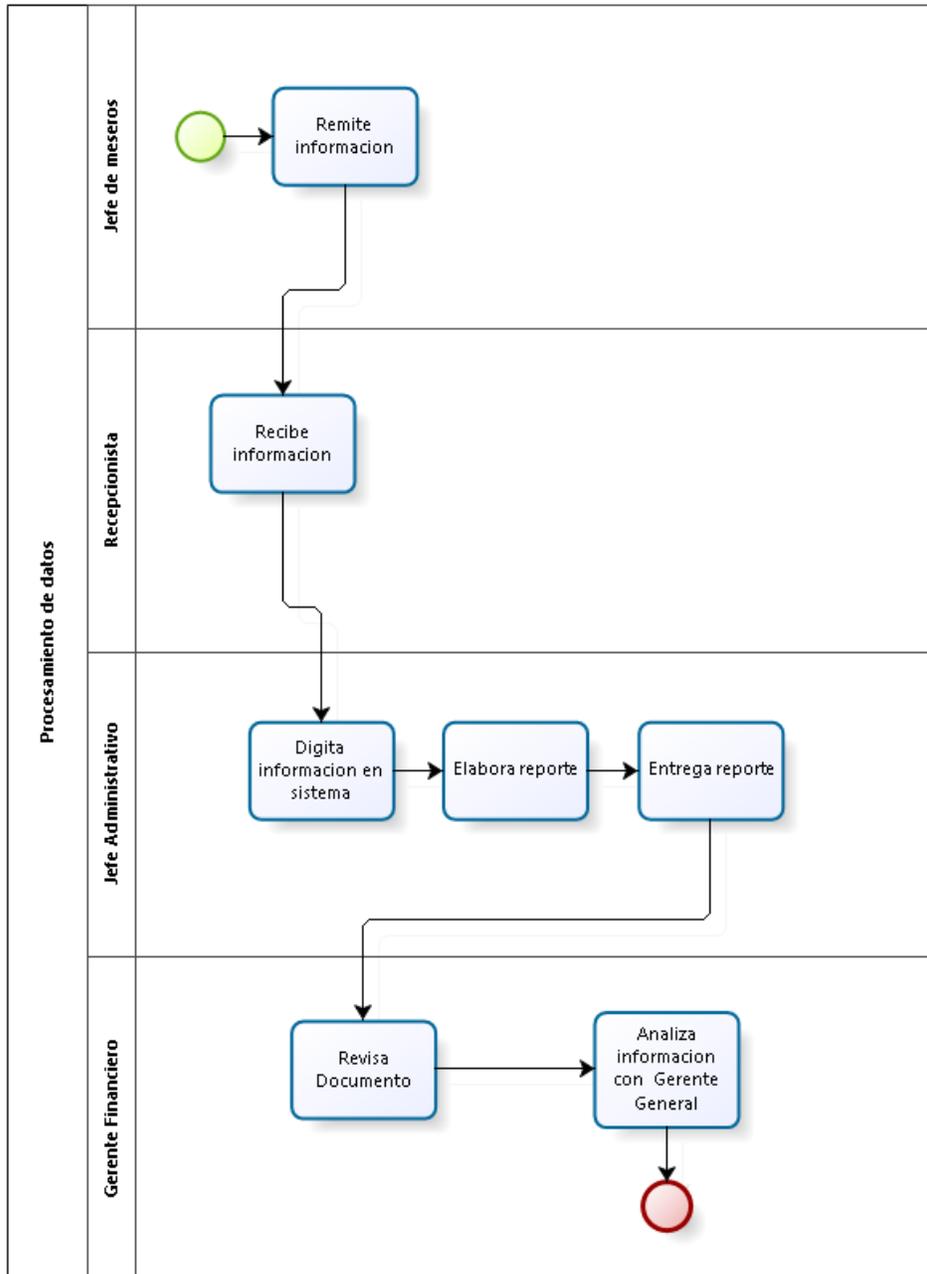
	Nombre del procedimiento Procesamiento de datos	Código AC-AR-02	OP-
	Objetivo Examinar la información obtenida para ser utilizada como herramienta de mejora durante el proceso de servicio del hotel		
Responsable	Jefe Administrativo		

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de Meseros	Remite información a recepcionista	
Recepcionista	Recibe información	
	Remite los datos recolectados a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Digita información obtenida al sistema	
	Elabora reporte	
	Entrega reporte a gerente financiero	
Gerente financiero	Revisa el documento	
	Envía información a gerente general	
Gerente general	Analiza información	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Matriz de resultados	Jefe administrativo	OP-PD-02

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Elaboración del plan de acción

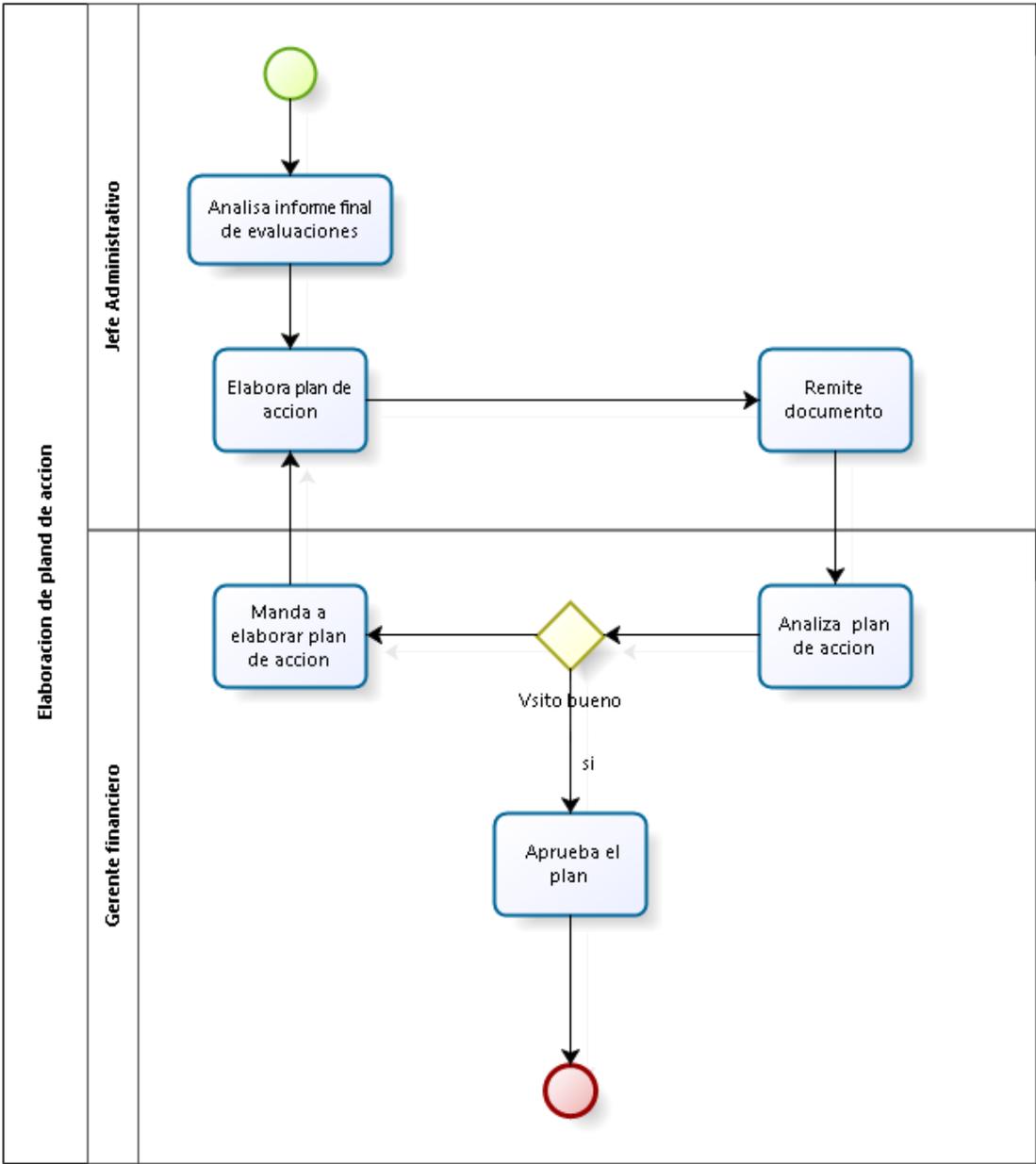
 Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

Nombre del procedimiento	Código	OP-
Elaboración de plan de acción	AC-AR-03	
Objetivo	Preparar un plan que sirva como guía para para el cumplimiento del objetivo establecido que es aumentar la satisfacción de los clientes	
Responsable	Jefe Administrativo	
Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe Administrativo	Analiza informe final de evaluaciones	
	Elabora plan de acción	Establece objetivos, estrategias y metodologías para la mejora
	Remite documento a gerente financiero	
Gerente Financiero	Analiza el plan de acción	
	Brinda visto bueno y aprueba el plan	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Planes de acción	Jefe administrativo	OP-PA-03

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Mejora Continua

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

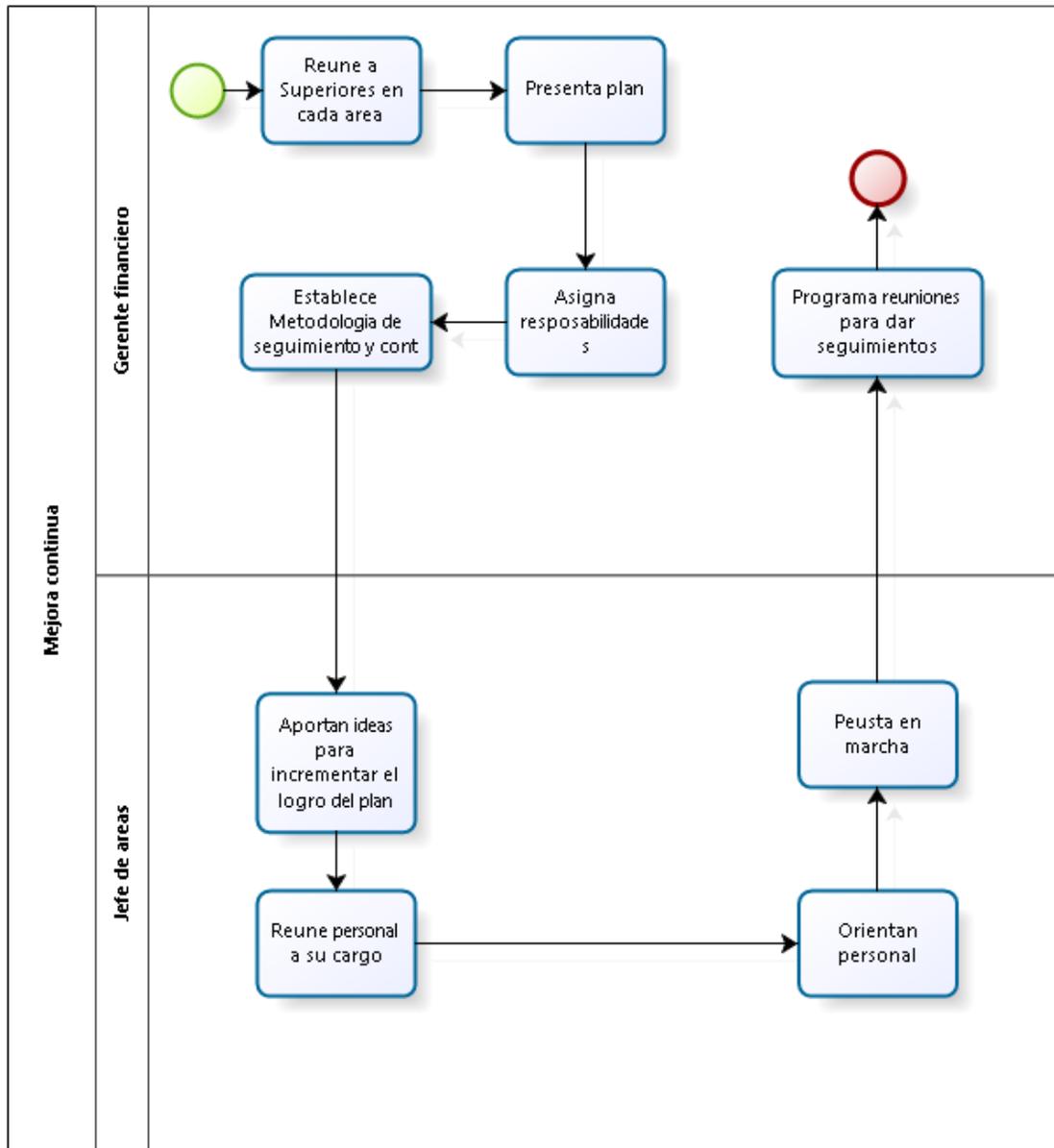
	Nombre del procedimiento	Código	OP-
	Mejora continua	AC-AR-04	
Objetivo	Incrementar la capacidad del hotel para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño		
Responsable	Gerente financiero		

Responsable	Actividad	Observaciones
Gerente Financiero	Reune a todos los jefes de area	
	Presenta el plan de mejora	
	Asigna responsabilidades	
	Establece metodologías de seguimiento y control	
Jefes de Area	Aportan ideas para incrementar el logro del plan	
	Reunen personal a su cargo	Una vez finalizado el análisis del plan
	Orientan al personal	
	Puesta en marcha	
Gerente Financiero	Programa reuniones para dar seguimiento	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Plan de mejora continua	Gerente financiero	OP-MC-04

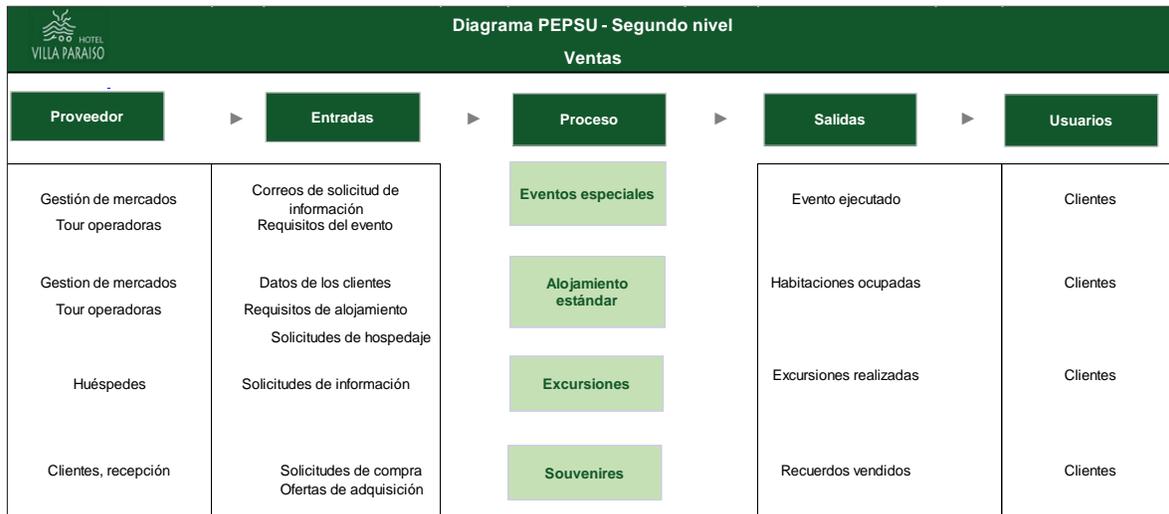
Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Ventas

Procesos



Eventos especiales

Ficha de proceso

 Nombre del proceso		Vigencia
	Eventos especiales	
Macro proceso	Ventas	
Responsable (s) del proceso	Recepcionista	
Objetivo del proceso	Garantizar la calidad en los eventos considerados especiales para satisfacer las necesidades de los clientes	
Indicador de gestión del proceso	Nivel de satisfacción con el evento	
Insumos	Decorativos, muebles, cristalería, comidas, bebidas, etc	
Proveedores	Clientes, tour operadoras, pagina web, agencias de viaje	
Salidas	Eventos ejecutados	
Usuarios	Clientes	
Recursos humanos	Recepcionista	
Recursos materiales	computadora, formularios, facturas, lapiceros, sellos	
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

Procedimientos

Listado de procedimiento	
Proceso	Eventos Especiales
Procedimiento	Código
Reservación	OP-VE-EE-01
Organización	OP-VE-EE-02
Check in	OP-VE-EE-03
Check out	OP-VE-EE-04

Reservación

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

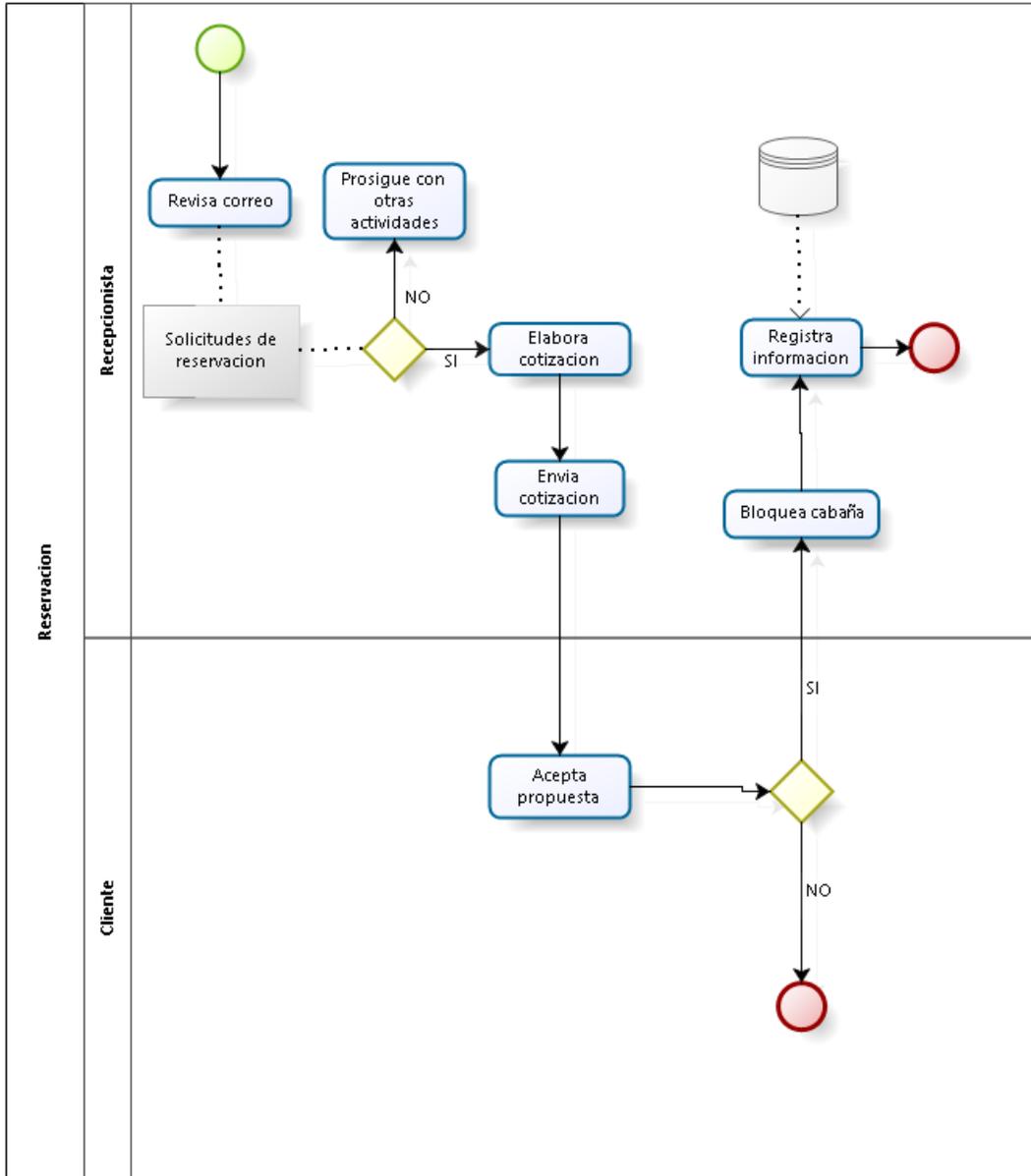
	Nombre del procedimiento Reservación	Código OP-VE-EE-01
	Objetivo Asegurar que el huésped reserve la mejor opción de acuerdo a sus necesidades	
	Responsable Recepcionista	

Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Revisa solicitudes de reservación en el correo	Los clientes establecen los requisitos de la habitación
	Verifica disponibilidad en el sistema	
	Elabora cotización	
	Envía cotización	Según área solicitada
	Notifica a Gerente Financiero	En caso de reducción de precios
Cliente	Acepta propuesta	
Recepcionista	Registra información de los clientes	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de reservaciones	Recepcionista	VE-RE-01

Revisado por:	Autorizado por:
Jefe administrativo	Gerente Financiero

Diagrama de flujo



Organización

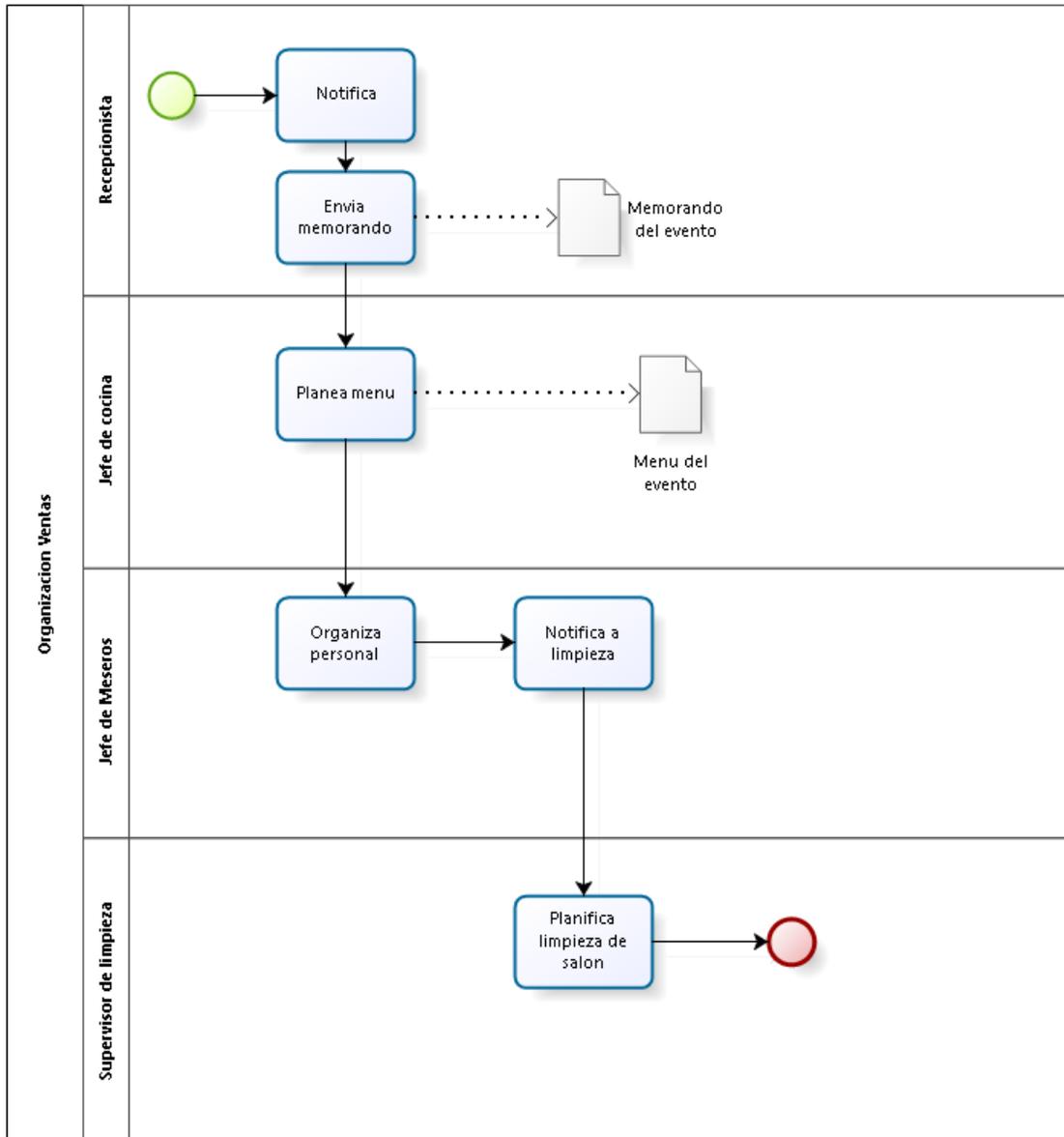
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Organización	Código OP-VE-EE-02
Objetivo	Estructurar el evento de manera eficiente para cubrir los requisitos del cliente.	
Responsable	Gerente Financiero	

Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Remite información a gerente financiero	Una vez que el evento es reservado. La información remitida incluye día, hora y número de personas
	Remite información a jefe de cocina	
	Remite información a jefe de meseros	
	Remite información a ama de llaves	
Jefe de cocina	Verifica disponibilidad de recursos	De ser necesario se hace solicitud de compra
	Planea menú	Se especifica cada plato, bebida y aperitivo
Jefe de Meseros	Organizar personal	Se envía solicitud de personal a gerente financiero de ser necesario
	Brindar orientaciones a personal	
Ama de llaves	Notifica a camareras	
Camareras	Limpiar salones y zonas proximas al evento	La limpieza debe realizarse antes y después de cada servicio, con especial atención a los baños.
Gerente financiero	Inspecciona que todo este en orden	
Recepcionista	Envía factura del evento a caja	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Requisitos de eventos especiales	Recepción	VE-OR-02

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

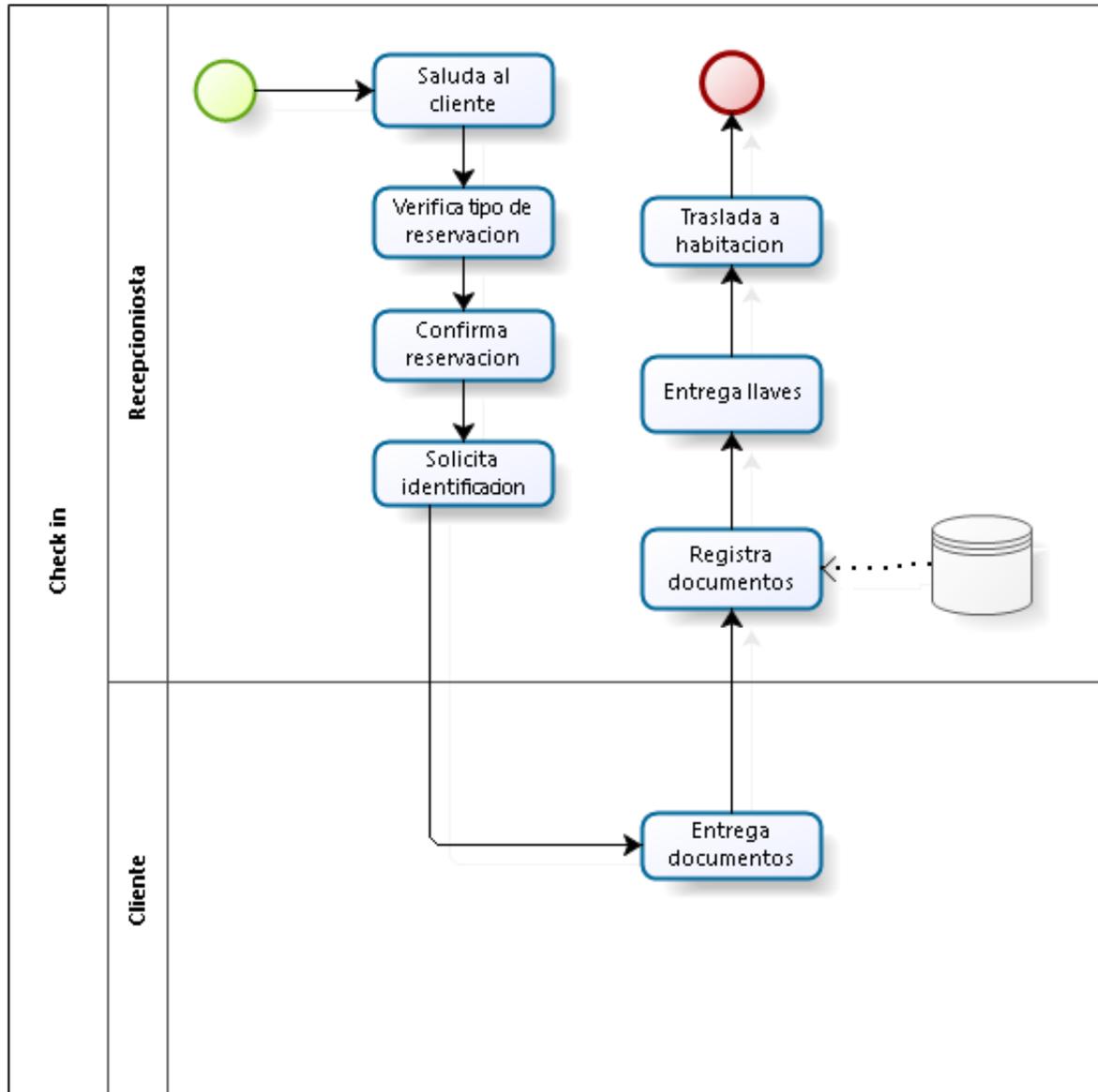
Diagrama de flujo



Check In

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Check in		Código OP-VE-EE-03
Objetivo	Facilitar la entrada del huésped a la brevedad posible, permitiendo completar su registro como huésped del hotel.	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Saludar y dar bienvenida	
	Pregunta si cuenta con reserva o si es walk in sin reserva	
	Confirma reservaciones en el sistema	Confirma disponibilidad de no haber reservaciones
	Brinda información referente al hotel	Cualquier otro interrogante del cliente
	Solicita identificación	pasaporte, cédula
Cliente	Facilita documentos	
Recepcionista	Registra información	
	Entregar las llaves de la cabaña	
	Trasladar cliente a la habitación	
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de registro	Recepcionista	VE-CI-03
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente Financiero	

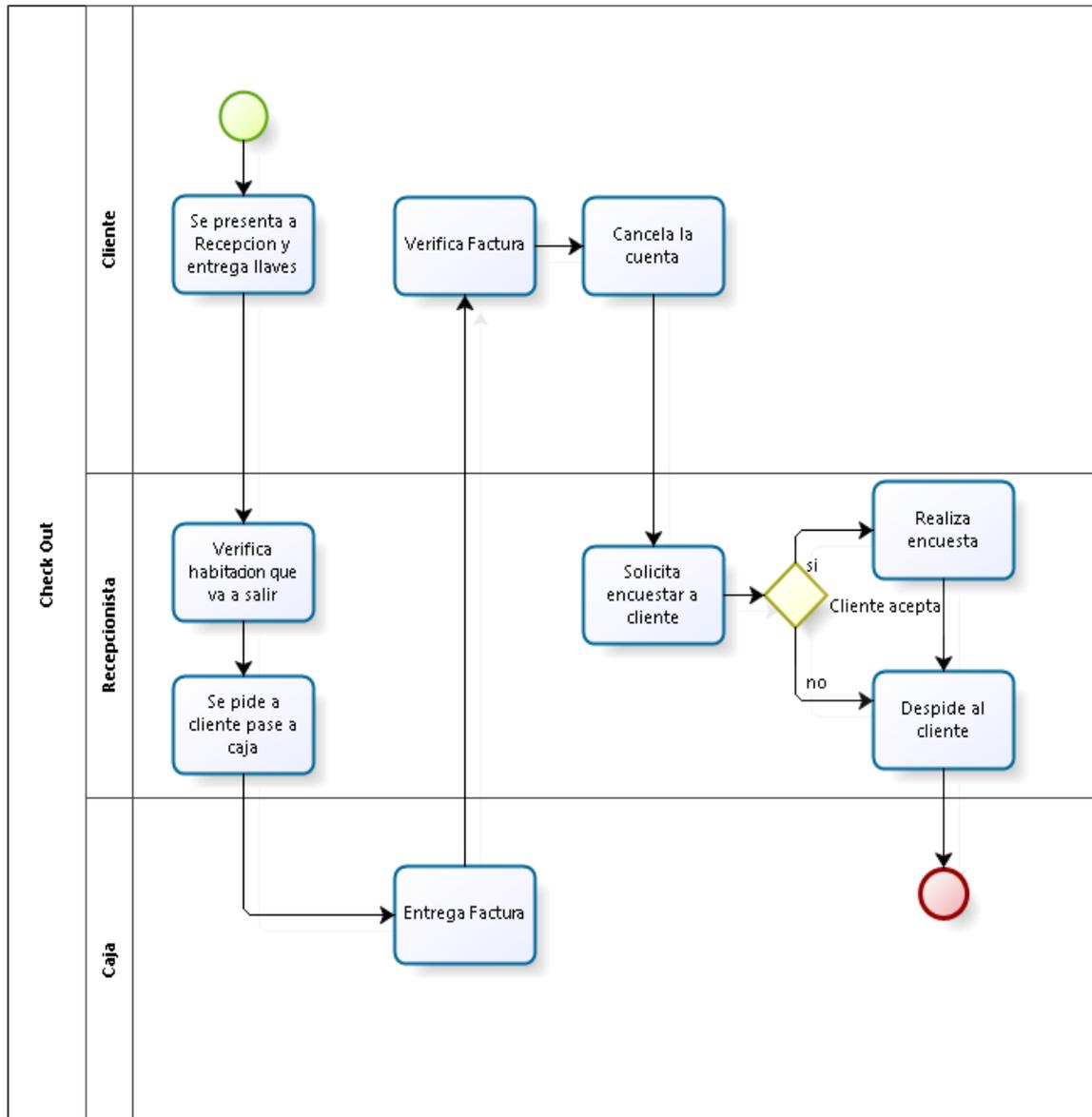
Diagrama de flujo



Check Out

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Check out	Código OP-VE-EE-04
Objetivo	Controlar la documentación requerida para garantizar que el cobro sea con exactitud de manera que el cliente se sienta satisfecho hasta el último momento.	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Cliente	Se presenta a recepción	
	Entrega las llaves de la habitación	
Recepcionista	Verifica habitación que va a salir	
	Se pide al cliente que pase a caja	Una vez confirmado que todo esta en orden
Caja	Se entrega factura	
Cliente	Verifica factura	
	Cancela la cuenta	En caso de algun reclamo o rectificación se hace inmediatamente en caja
Recepcionista	Pide al huésped que haga una evaluación del hotel	
	Agradece al huésped y desea buen viaje	
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de registro	Recepcionista	VE-CO-04
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

Diagrama de flujo



Alojamiento estándar

Ficha de proceso

 Nombre del Proceso		Vigencia
Alojamiento estándar		
Macro proceso	Ventas	
Responsable (s) del proceso	Recepcionista	
Objetivo del proceso	Asegurar las reservaciones de los clientes para que su ingreso al hotel sea lo mas ágil posible	
Indicador de gestión del proceso	Numero de personas alojadas mensualmente	
Insumos	Lista de reservaciones	
Proveedores	Cliente, tour operadoras, pagina web, agencias de viaje	
Salidas	Habitaciones ocupadas	
Usuarios	Clientes	
Recursos humanos	Recepcionista	
Recursos materiales	computadora, formularios, facturas, lapiceros, sellos	

Revisado por:	Autorizado por:
Jefe administrativo	Gerente financiero

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Alojamiento estándar
Procedimientos	Código
Reservación	OP-VE-AE-01
Check in	OP-VE-AE-02
Check out	OP-VE-AE-03

Reservación

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

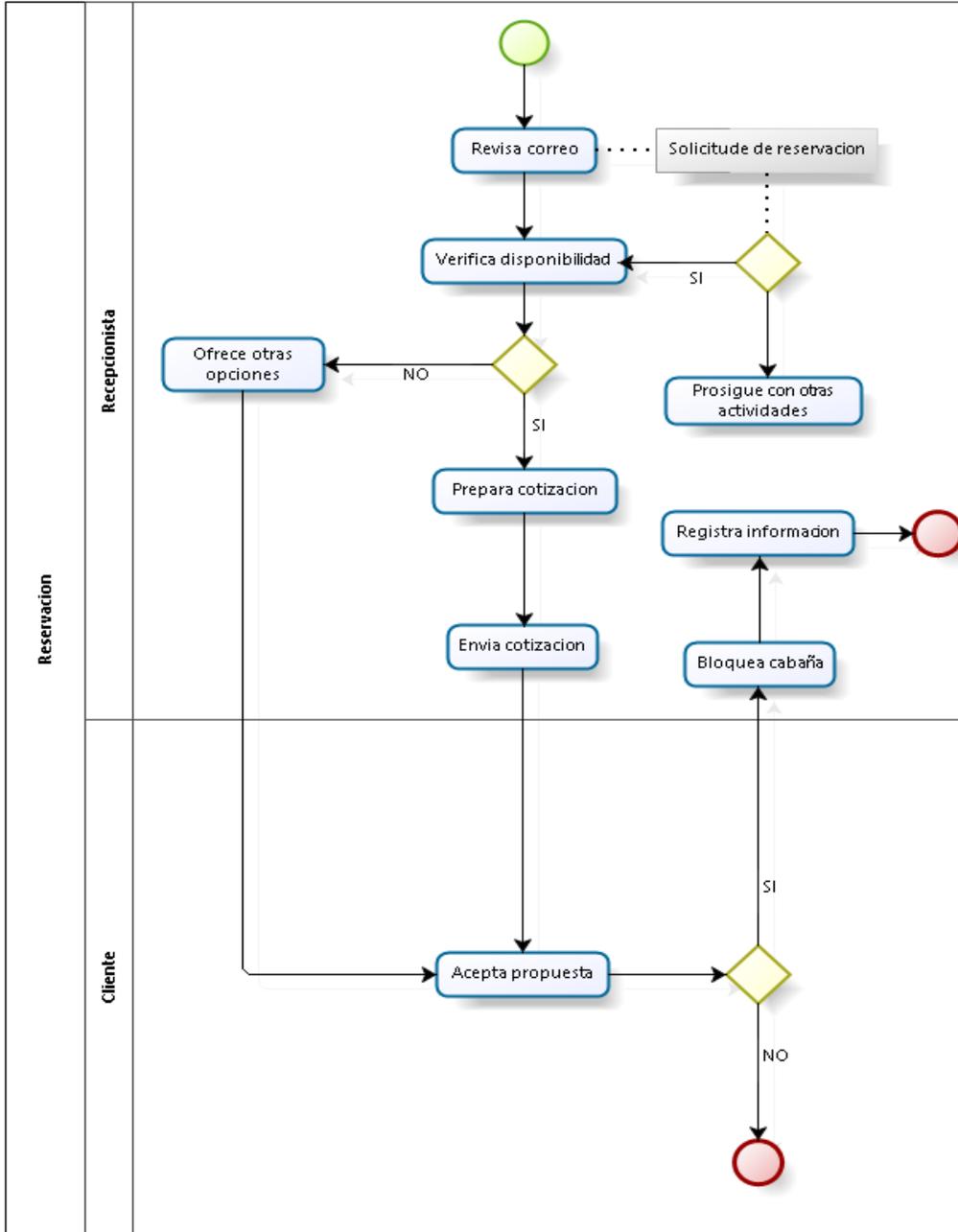
	Nombre del procedimiento	Código
	Reservación	OP-VE-AE-01
Objetivo	Apartar las habitaciones que los clientes desean para que su alojamiento quede asegurado	
Responsable	Recepción	

Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Revisa solicitudes de reservación en el correo	Los clientes establecen los requisitos de la habitación
	Verifica disponibilidad en el sistema	
	Prepara cotización	
	Envía cotización	Vía correo electrónico
Cliente	Acepta propuesta	
Recepcionista	Bloquea cabaña	
	Registra información de los clientes	Nombre, identificación, tarjeta de crédito

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de reservaciones	Recepcionista	VE-RE-01

Revisado por:	Autorizado por:
Jefe administrativo	Gerente Financiero

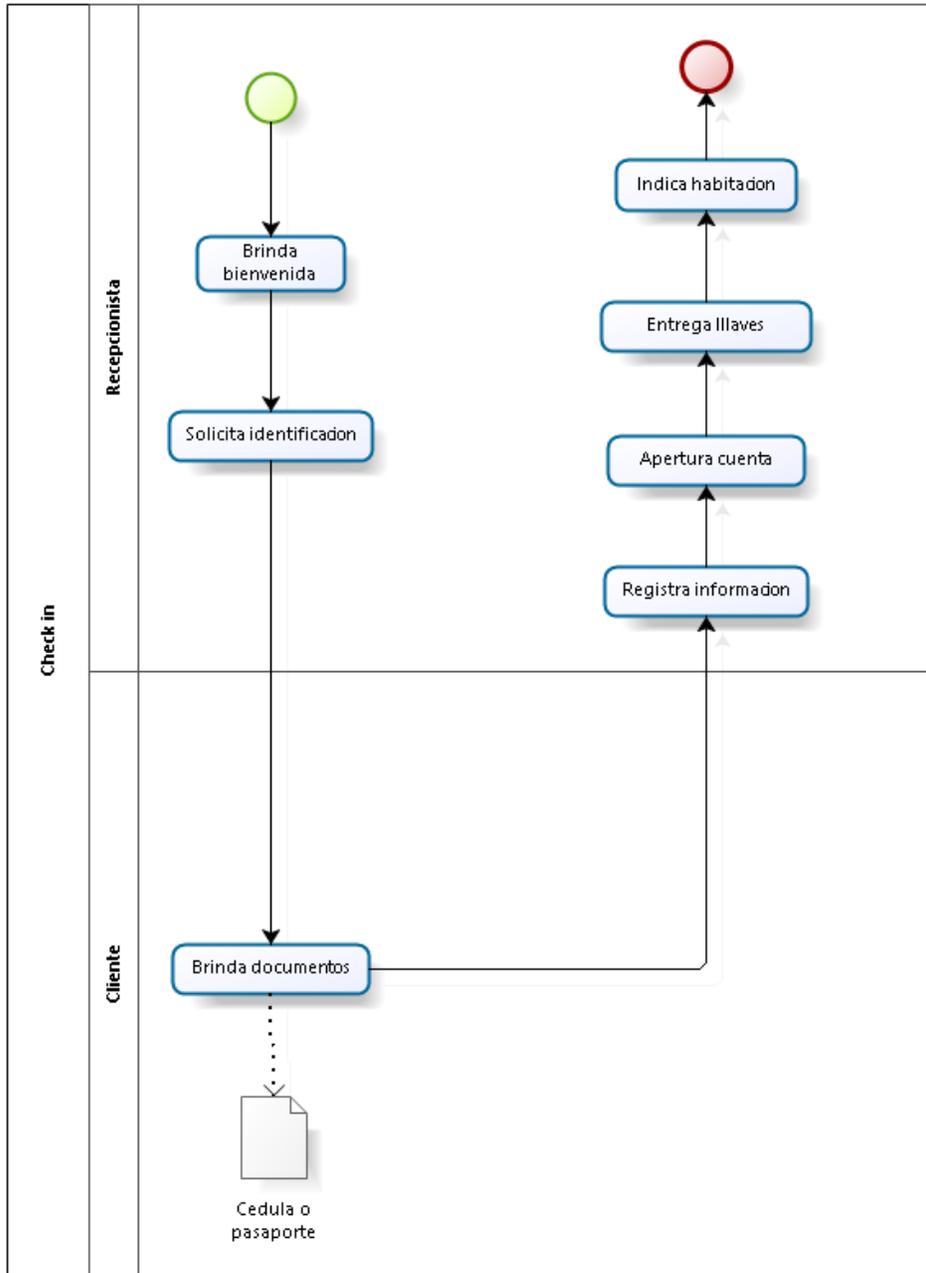
Diagrama de flujo



Check in

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Check in	Código VE-AE-02 OP.
Objetivo	Facilitar la entrada del huésped a la brevedad posible, permitiendo completar su registro como huésped del hotel.	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Dar bienvenida	
	Solicita identificación	pasaporte, cédula
	Registra información	
	Apertura cuenta	
	Brinda información referente al hotel	Formas de pago, tipos de habitación
	Traslada huésped a la cabaña	Entrega llave a huésped
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de registro	Recepcionista	VE-CI-03
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

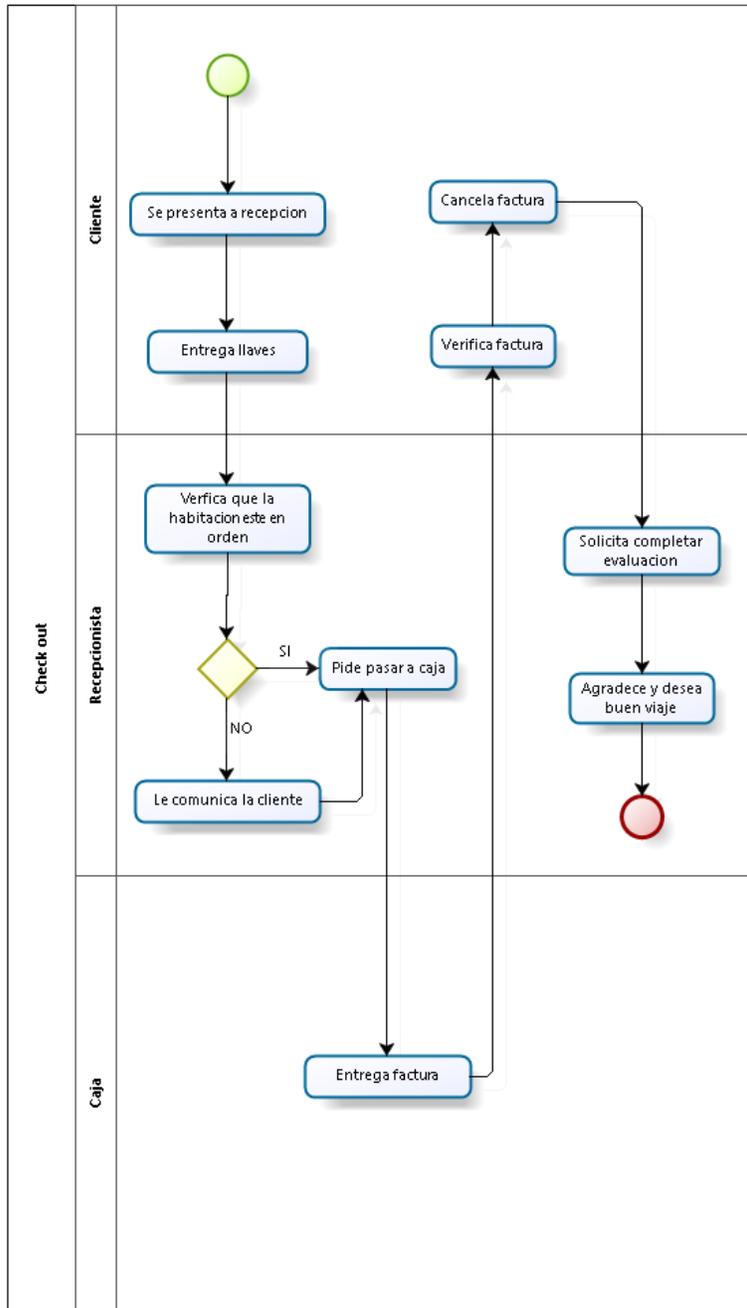
Diagrama de flujo



Check Out

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Check Out	Codigo OP-VE-AE-03
Objetivo	Controlar la documentación requerida para garantizar que el cobro sea con exactitud de manera que el cliente se sienta satisfecho hasta el ultimo momento.	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Cliente	Se presenta a recepción	
	Entrega las llaves de la habitación	
Recepcionista	Verifica habitación que va a salir	
	Se pide al cliente que pase a caja	Una vez confirmado que todo esta en orden
Caja	Se entrega factura	
Cliente	Verifica factura	
	Cancela la cuenta	En caso de algun reclamo o rectificación se hace inmediatamente en caja
Recepcionista	Pide al huésped que haga una evaluación del hotel	
	Agradece al huésped y desea buen viaje	
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de registro	Recepcionista	VE-CO-04
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

Diagrama de flujo



Excursiones

Ficha de proceso

 Nombre del Proceso		Vigencia
	Excursiones	
Macro proceso	Ventas	
Responsable (s) del proceso	Recepcionista	
Objetivo del proceso	Brindar un servicio adicional de calidad para incrementar la satisfacción del cliente con respecto a los servicios ofertados	
Indicador de gestión del proceso	Nivel de satisfacción de la excursión	
Insumos	Mapas, brochures	
Proveedores	Clientes	
Salidas	Excursiones realizadas	
Usuarios	Clientes	
Recursos humanos	Recepcionista, guía turístico	
Recursos materiales	computadora, facturas, lapiceros, sellos	
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

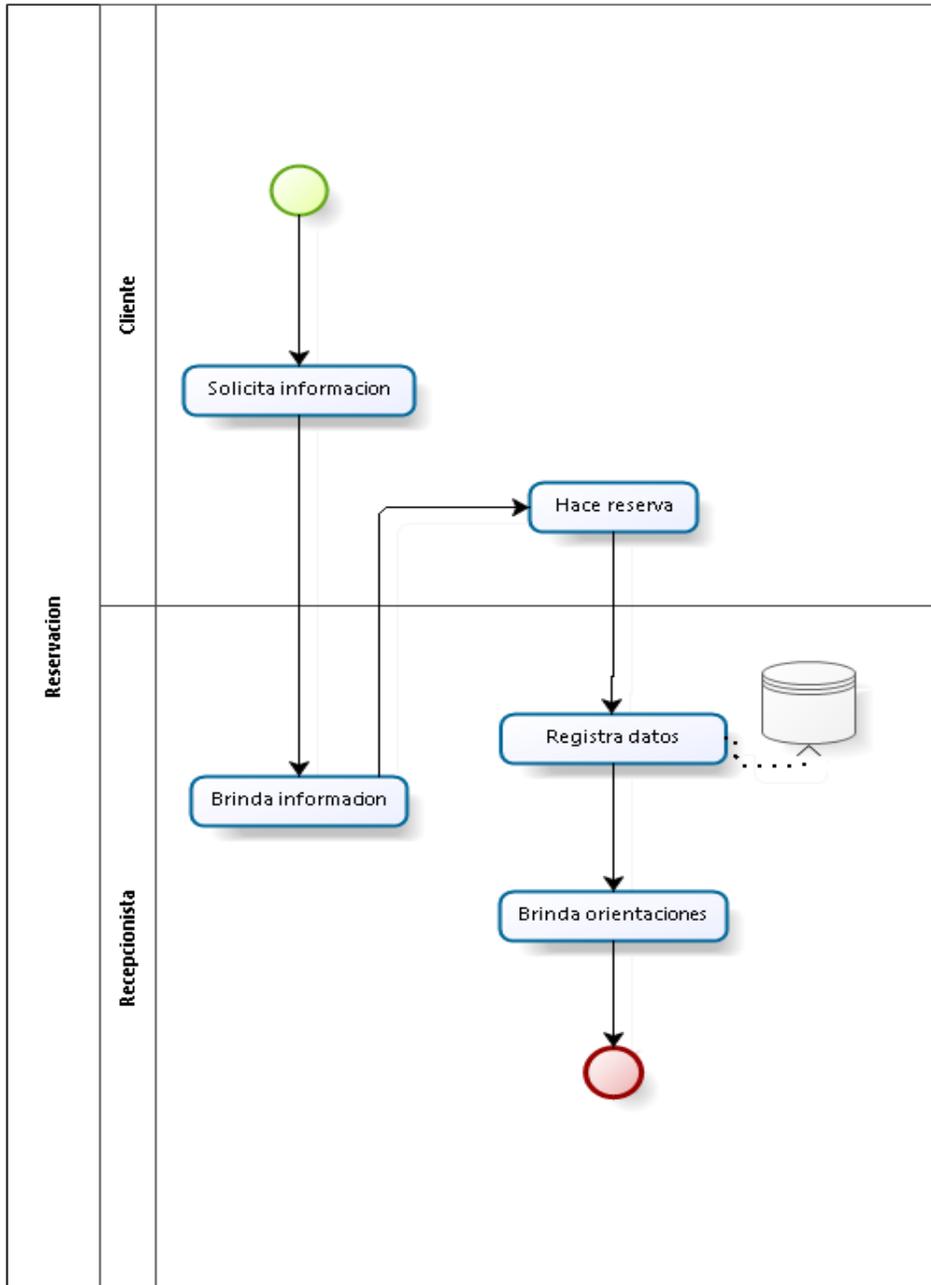
Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Alojamiento estándar
Procedimientos	Código
Reservación	OP-VE-EX-01
Programación	OP-VE-EX-02
Ejecución	OP-VE-EX-03

Reservación Excursión

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Reservación	Código OP-VE-EX-01
Objetivo	Asegurar la disposición de los servicios del guía turístico para efectuar las excursiones por la isla	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Cliente	Solicita información de las excursiones	
Recepcionista	Brinda información solicitada	Horario de excursión, destino a recorrer, precio
Cliente	Solicita reserva de excursión	Puede ser escalar volcán o recorrer isla
Recepcionista	Registra datos de los excursionistas	Recorrido de su preferencia, cantidad de participantes del recorrido.
	Brinda orientaciones para la excursión	Dependiendo del destino. Tipo de calzado que se debe utilizar, tipo de ropa que se debe utilizar
Cliente	Aceptan propuesta	
Recepcionista	Registra información de los clientes	
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de reservaciones	Recepcionista	VE-RE-01
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

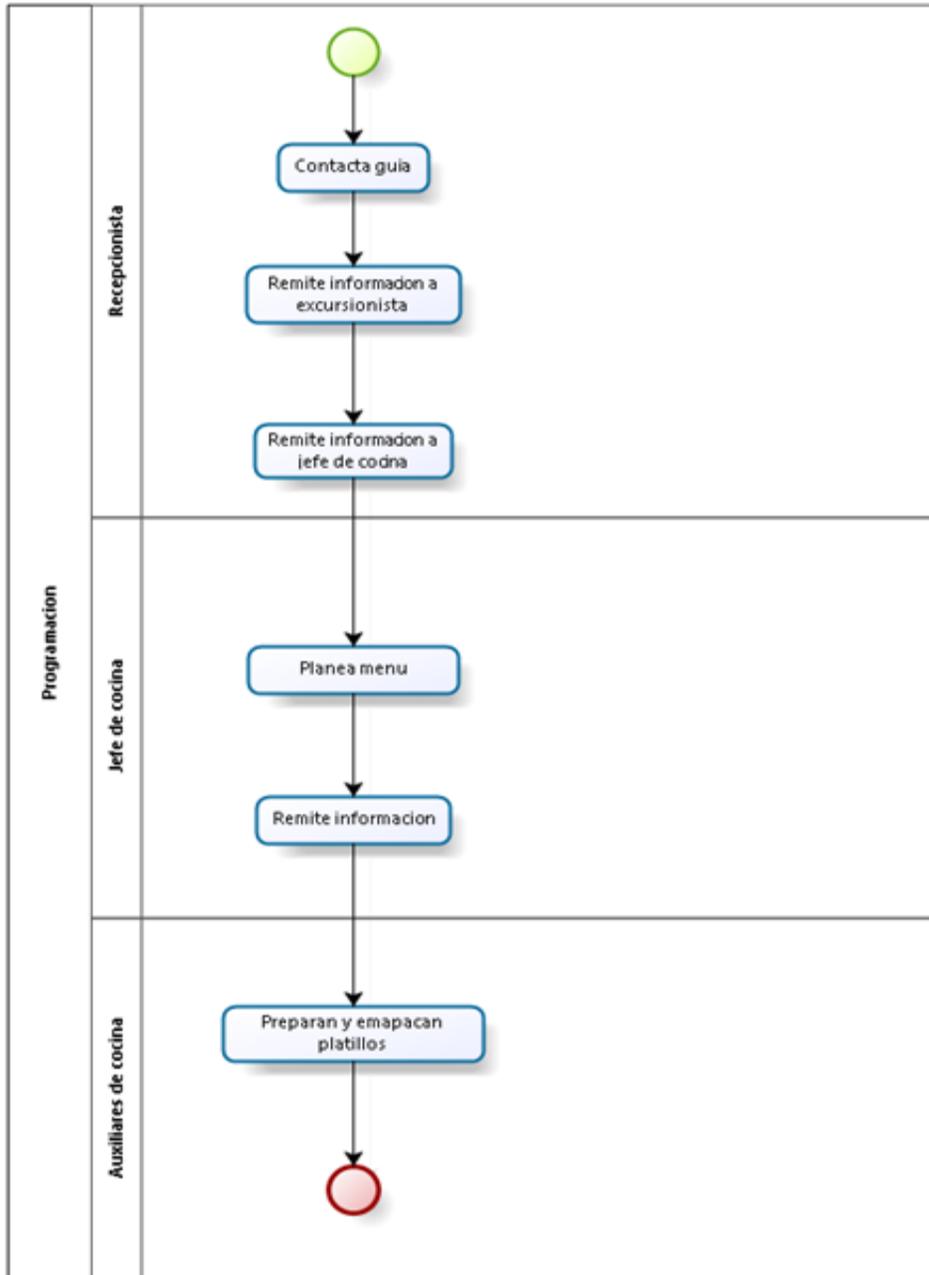
Diagrama de Flujo



Programación Excursiones

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Programación		Código OP-VE-EX-02
Objetivo	Planificar la excursión para aumentar la satisfacción del cliente durante su estadía	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Contacta al guía de la excursión	
	Remite información de la excursión reservada	Numero de personas, tipo de recorrido, hora de salida
	Remite información a jefe de cocina	
Jefe de cocina	Planea menú	De ser necesario se emite orden de compra de insumos
	Remite información a auxiliar de cocina	
Auxiliares de cocina	Preparan y empaacan platillo	El platillo es consumido durante la excursión y es preparado previo a la salida
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Excursiones programadas	Recepcionista	VE-PR-01
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

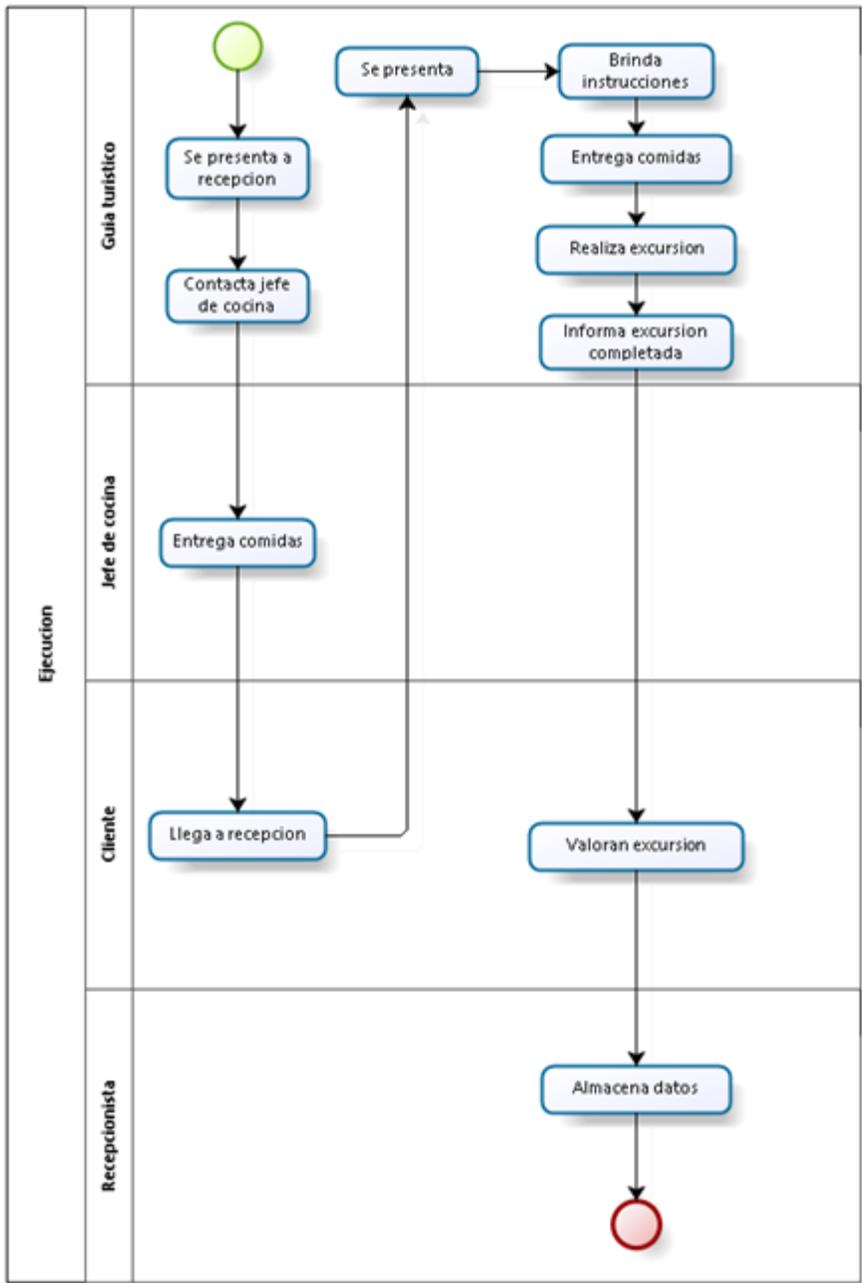
Diagrama de flujo



Ejecución Excursiones

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento		Código
Ejecución		OP-VE-EX-03
Objetivo	Realizar el viaje tomando todas las medidas necesarias de manera que se lleve a cabo de forma segura y agradable	
Responsable		
Responsable	Actividad	Observaciones
Guia turistico	Se presenta recepción	Quince minutos de anticipación a la hora establecida por la recepcionista
	Contacta a jefe de cocina	
Jefe de cocina	Entrega al guía las comida empacadas	
Cientes	Se presentan recepción	
Guia turistico	Se presenta formalmente	Una vez que el grupo esta completo
	Brinda instrucciones previas a la excursión	
	Entrega paquetes de comida	
	Realiza excursión y trae de vuelta al grupo	
	Informa a recepcionista que el excursión a concluido	
Recepcionista	Pregunta valoracion de la excursión	
Cientes	Brinda información	
Recepcionista	Almacena datos	
Nombre de registro: Responsable de almacenamiento: Código:		
Excursiones ejecutadas Recepcionista VE-EJ-02		
Revisado por:		Autorizado por:
Jefe administrativo		Gerente financiero

Diagrama de flujo



Suvenires

Ficha de proceso

 Nombre del Proceso		Vigencia
	Souvenires	
Macro proceso	Ventas	
Responsable (s) del proceso	Recepcionista	
Objetivo del proceso	Vender a los visitante artículos que permitan recordar su visita al hotel para aportar mas valor a su estadía y fortalecer la relación con los clientes	
Indicador de gestión del Proceso	Cantidad de artículos vendidos mensualmente	
Insumos	Empaques para el artículo	
Proveedores	Clientes, recepción	
Salidas	Recuerdos vendidos	
Usuarios	Clientes	
Recursos humanos	Recepcionista	
Recursos materiales	computadora, facturas, lapiceros, sellos, empaques	
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

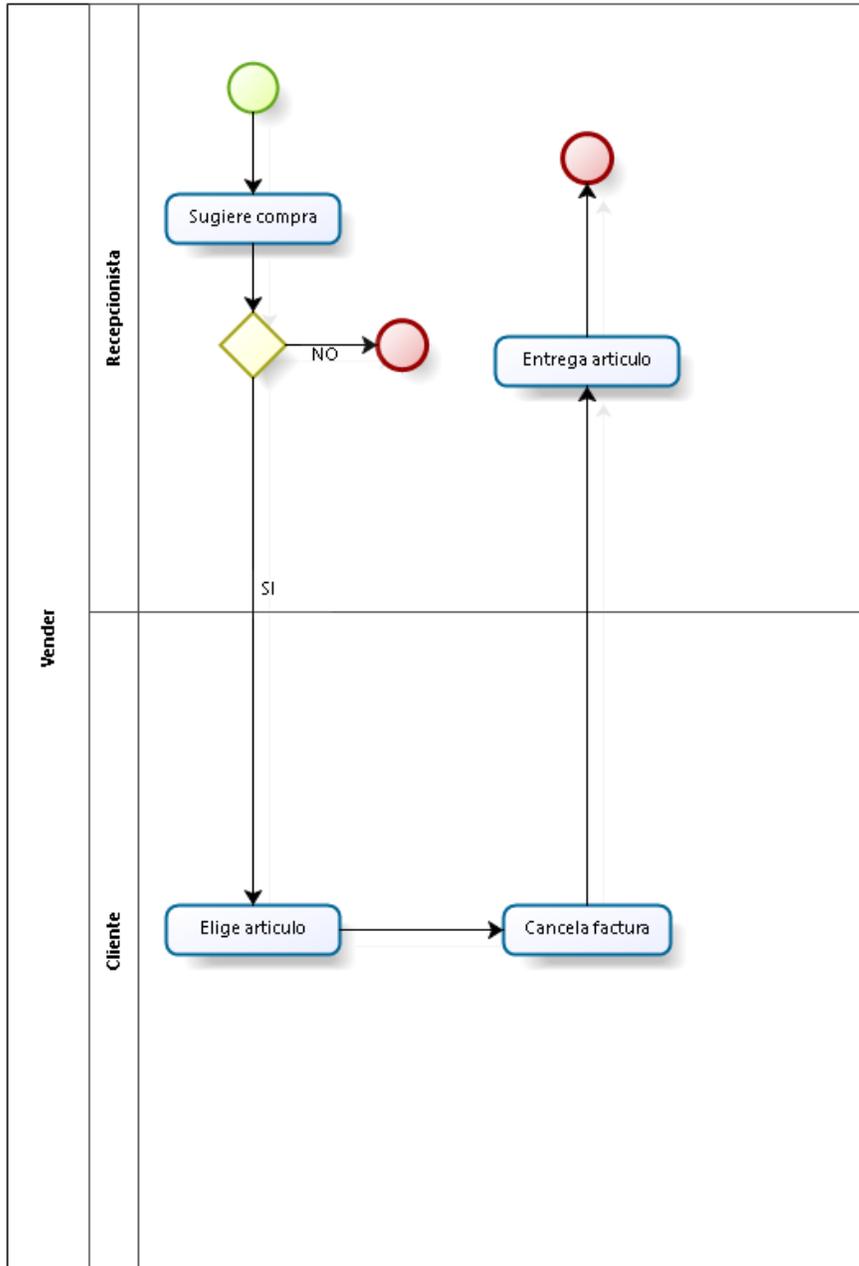
Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Alojamiento estándar
Procedimientos	Código
Vender	OP-VE-SO-01
Provisionar	OP-VE-SO-02

Vender

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Vender		Código OP-VE-SO-01
Objetivo	Fortalecer las relaciones con los cliente mediante la oferta de compra de un artículo que permita recordar la visita al hotel	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Sugiere la compra del souvenir	Esto debe hacerse proactivamente con cada cliente
	Muestra los artículos	Si el huésped hace la solicitud
Cliente	Elige el artículo de su preferencia	Camisetas, tazas, camisolas, gorras, etc
Recepcionista	Retira el artículo de la vitrina	
	Entrega el artículo al cliente	
	Envía factura a caja	
Cliente	Cancela factura	
Nombre de registro: Artículos vendidos Responsable de almacenamiento: Recepcionista Código: VE-VES-01		
Revisado por: Jefe administrativo Autorizado por: Gerente financiero		

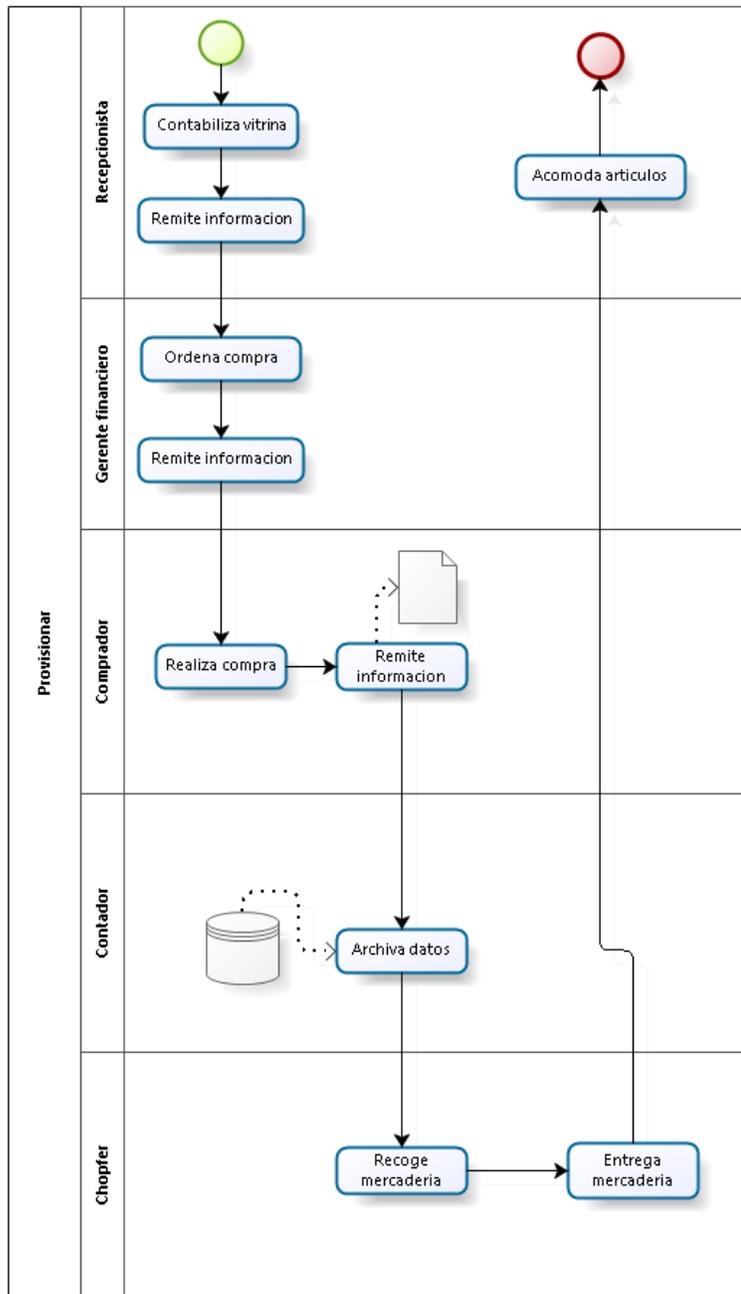
Diagrama de flujo



Provisionar

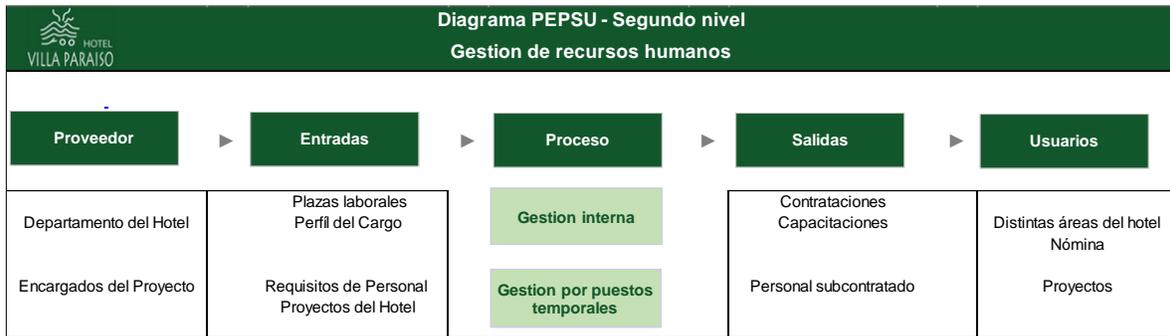
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Provisionar	Código VE-SO-02 OP-
Objetivo	Abastecer los souvenirs para disponer de artículos que serán vendidos como recuerdo de la visita	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Contabiliza vitrina de souvenirs	
	Informa a Gerente financiero realizar compra	De ser necesario suministrar
Gerente financiero	Emite orden de compra	
	Remite información a comprador	
Comprador	Realiza compra	
	Remite información a chofer	
	Remite información a contador	
Contador	Archiva datos	
Chofer	Recoge mercadería comprada	
	Entrega a recepcionista	
Recepcionista	Acomoda mercadería	
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Provisionamiento de souvenirs	Recepcionista	VE-AP-01
Revisado por:	Autorizado por:	
Jefe administrativo	Gerente financiero	

Diagrama de flujo



Procesos Operativos

Gestión de recursos humanos



Gestión Interna

Ficha de proceso

 Nombre del Proceso		Vigencia
		Gestion interna
Macro proceso	Gestión de recursos humanos	
Responsable (s) del proceso	Gerente general, gerente financiero, contador	
Objetivo del proceso	Gestionar el talento humano del hotel de manera eficaz garantizando los trabajadores mas adecuados para cada plaza.	
Indicador de gestión del proceso	Nivel de eficiencia del personal	
Insumos	Requisitos del personal	
Proveedores	Diferentes areas del hotel	
Salidas	Candidatos contratados, trabajadores capacitados	
Usuarios	Distintas areas del hotel, nómina	
Recursos humanos	Contador, jefes de área	
Recursos materiales	Computadoras, tablillas, formularios, bolígrafos	
Revisado por	Autorizado por	
Jefe administrativo	Gerente general	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Gestion interna
Procedimiento	Código
Reclutamiento	AP-GRH-GI-01
Selección	AP-GRH-GI-02
Inducción	AP-GRH-GI-03
Despidos	AP-GRH-GI-04
Renuncias	AP-GRH-GI-05
Gestión de capacitaciones	AP-GRH-GI-06

Reclutamiento

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

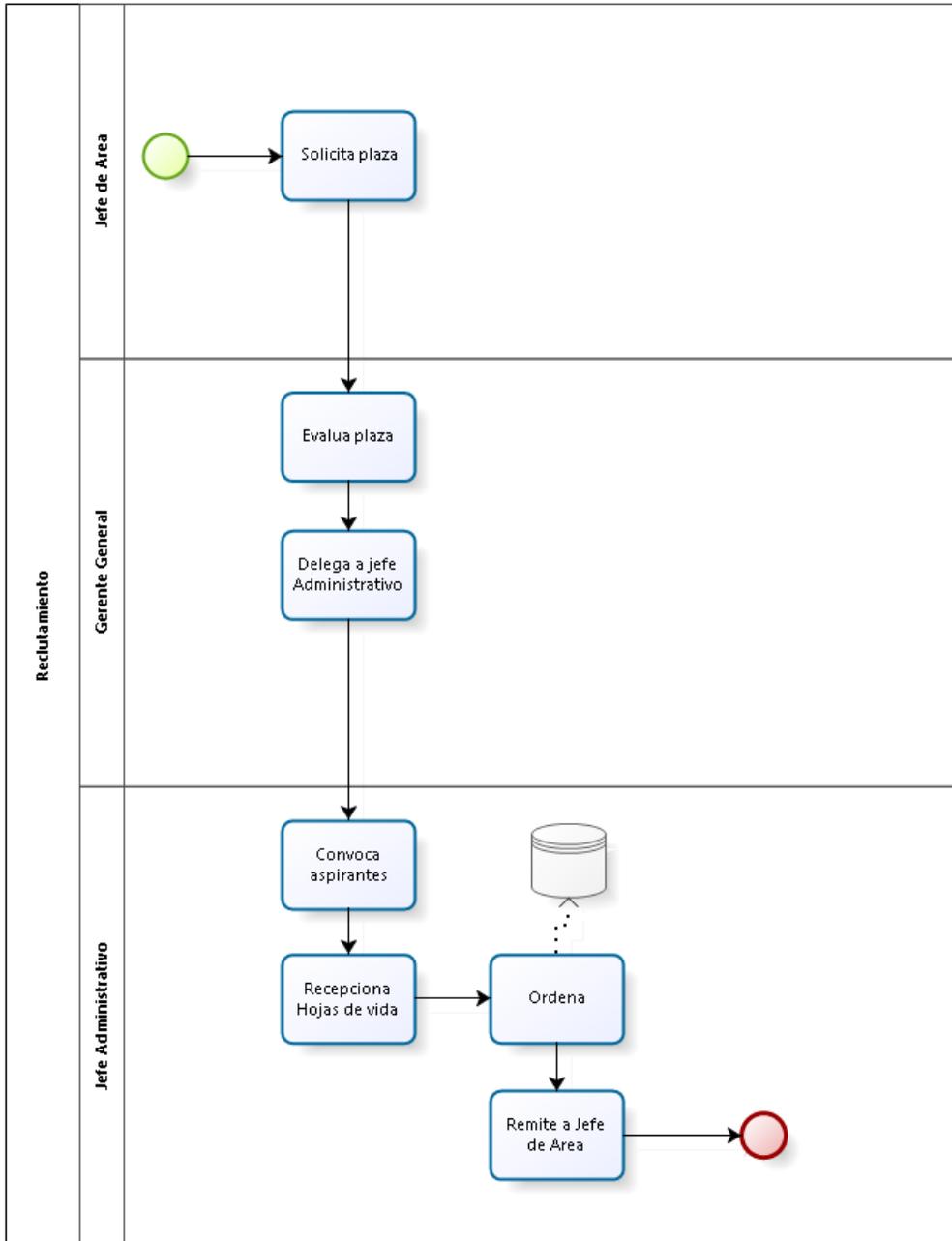
	Nombre del procedimiento Reclutamiento	Código AP-GRH-GI-01
Objetivo	Atraer los mejores candidatos para cada plaza vacante del hotel	
Responsable	Gerente general	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de área	Solicita plaza	Especifica requisitos
Gerente general	Evalua plaza	Aprueba de ser necesaria
	Remite a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Convoca aspirantes	
	Recepciona hojas de vida	
	Ordena documentación	
	Remite a jefe de área	Area solicitante

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Hojas de vida	Gerente financiero	RC-HV-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Selección

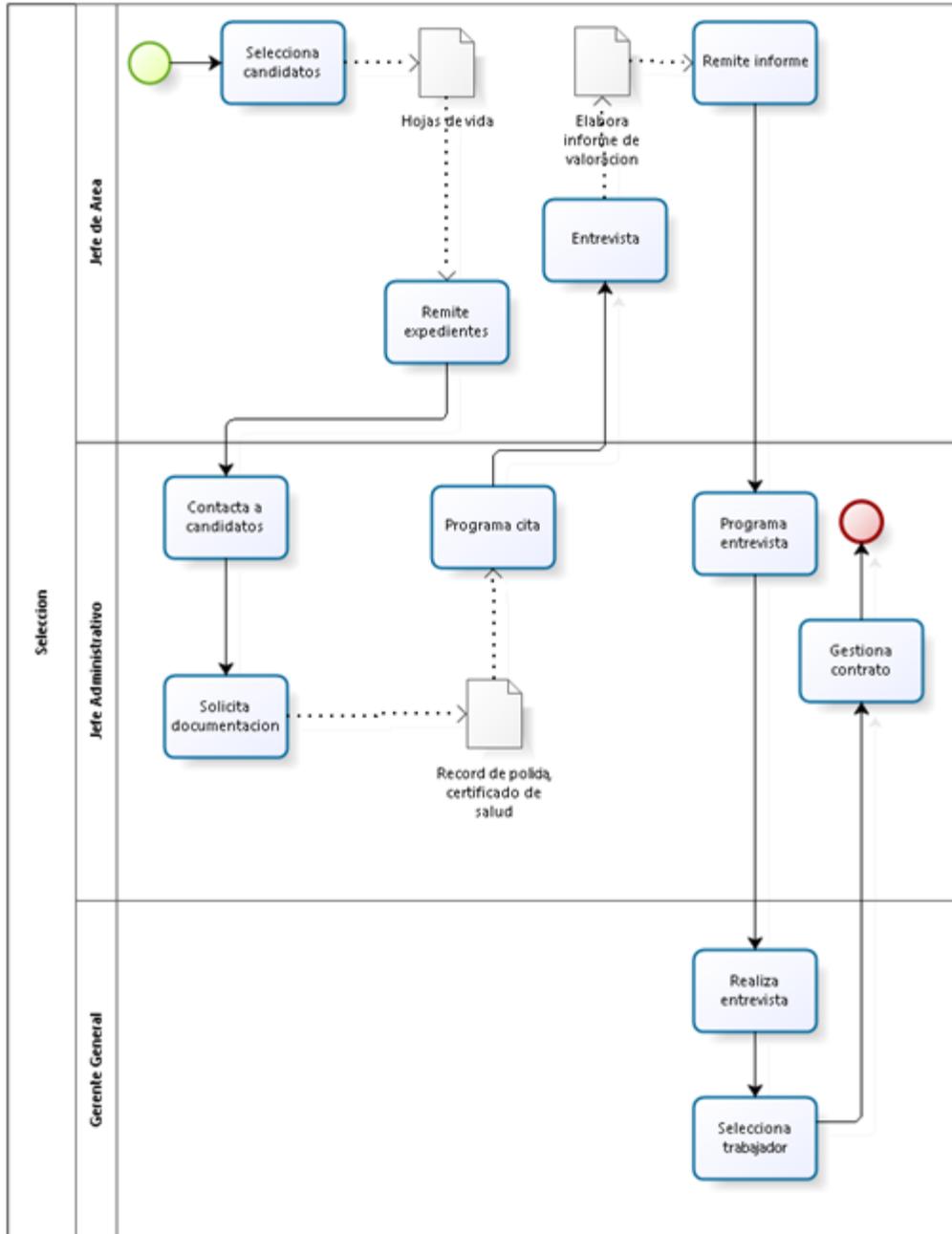
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Selección	Código AP-GRH-GI-02
Objetivo	Escoger al candidato con las mejores capacidades para su pronta adaptación al puesto de trabajo	
Responsable	Gerente general	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de área	Seleccionar candidatos	Según hoja de vida
	Informar a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Contacta a candidatos	
	Solicita documentación	
	Programa cita	
Jefe de área	Entrevista candidato	
	Remite informe	
Jefe administrativo	Selecciona candidato	
	Remite informe	
Gerente general	Entrevista candidato	
	Aprueba contratación	
Jefe administrativo	Gestiona contrato	
	Informa a jefe de área	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Formato de evaluación de candidatos	Gerente financiero	SE-FE-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Inducción

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

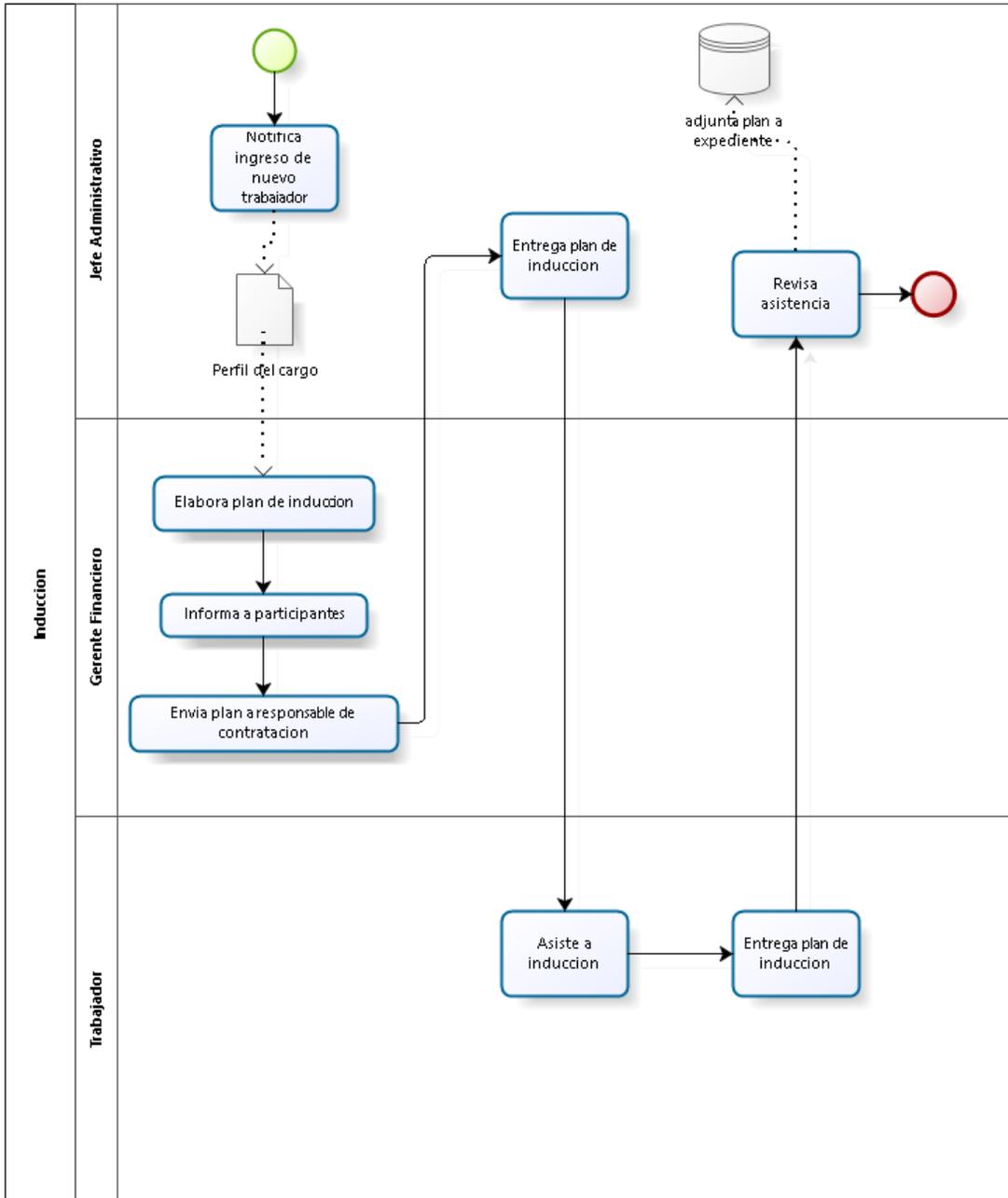
	Nombre del procedimiento Inducción	Código AP-GRH-GI-03
Objetivo	Inducir al trabajador a los diferentes procesos que incurren en su puesto laboral	
Responsable	Jefe de áreas	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe administrativo	Notifica Ingreso de nuevo trabajador	
Gerente financiero	Elabora plan de inducción	
	Informa a participantes	Según areas afectadas
	Envía plan a responsable de contratación	
Jefe administrativo	Entrega plan de inducción	
Trabajador	Asiste a inducción	Requiere firma de responsable de inducción
	Entrega plan a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Revisa firmas	Por cada inducción
	Adjunta plan a expediente	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Plan de inducción	Jefe administrativo	IN-PI-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Despidos

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

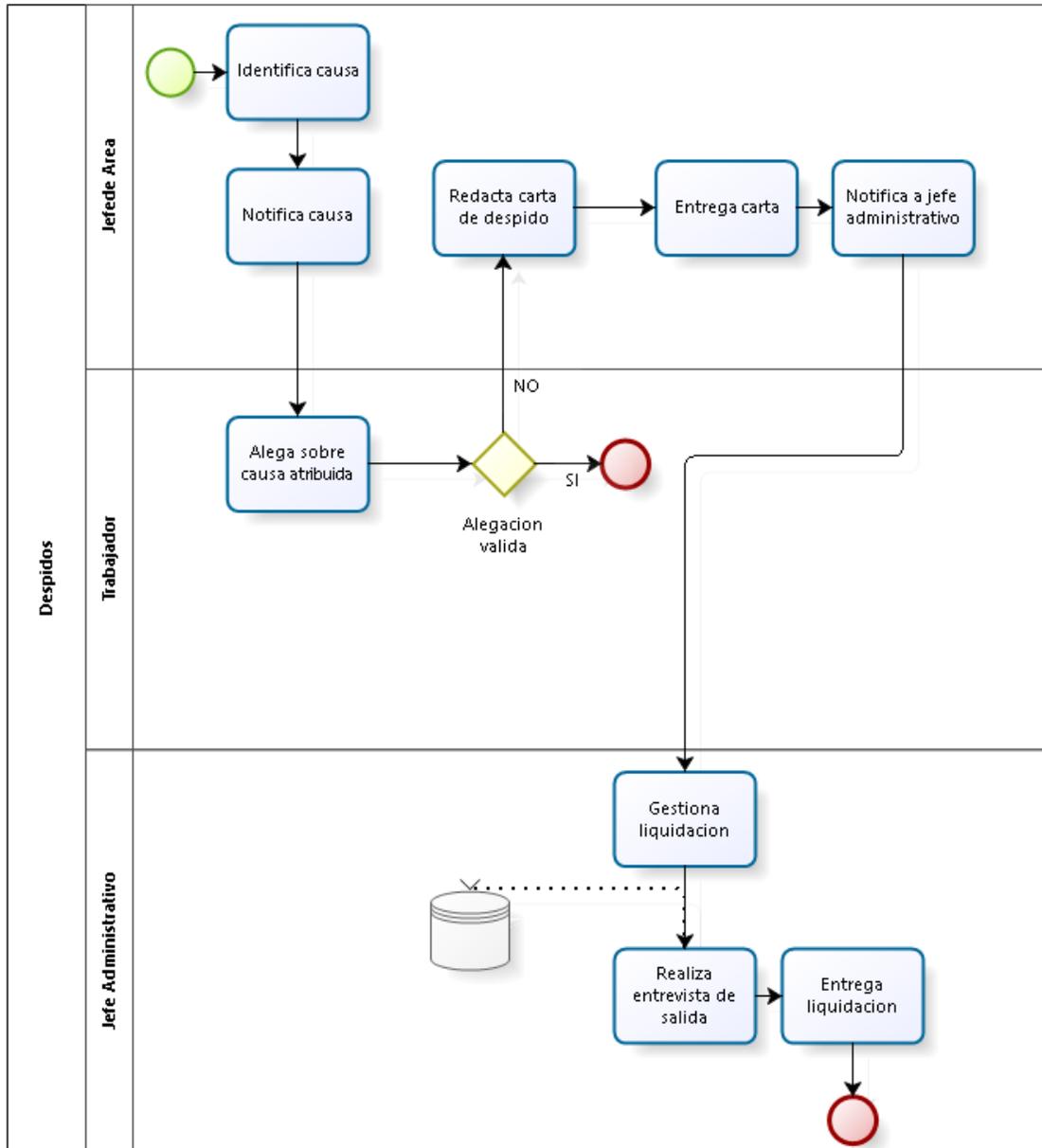
	Nombre del procedimiento	Código
	Despidos	AP-GRH-GI-04
Objetivo	Garantizar que el manejo de despido de un trabajador sea justo y beneficioso para ambas partes	
Responsable	Jefe de área	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de área	Identifica causa	Notifica a jefe inmediato
	Notifica causa	
Trabajador despedido	Alega sobre causa	
Jefe de área	Evalua alegación	
	Elabora carta de despido	
	Entrega carta	A trabajador despedido
Jefe administrativo	Gestiona liquidación	
	Realiza entrevista de salida	
	Entrega liquidación	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Entrevista de salida	Gerente financiero	DE-ES-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente financiero

Flujograma



Renuncias

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

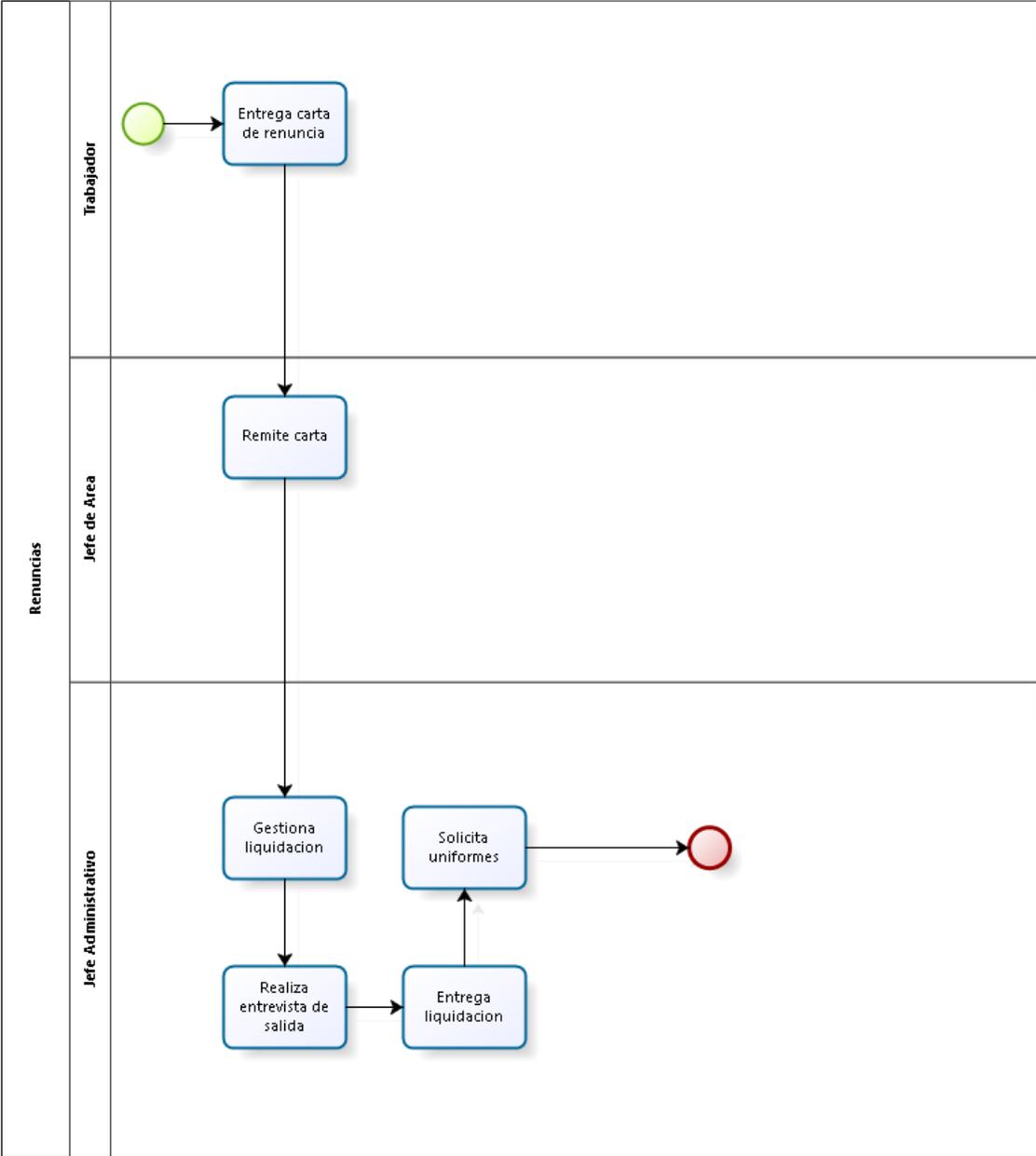
	Nombre del procedimiento Renuncias	Código AP-GRH-GI-05
	Objetivo	Identificar las causas que crean renuncias en los trabajadores
Responsable	Jefe de área	

Responsable	Actividad	Observaciones
Trabajador	Entrega carta de renuncia	Notifica razón
Jefe de área	Remite carta a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Tranmite liquidación	
	Realiza entrevista de salida	
	Entrega liquidación	
	Solicita uniformes	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Entrevista de salida	Jefe administrativo	RE-ES-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Gestión de capacitaciones

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

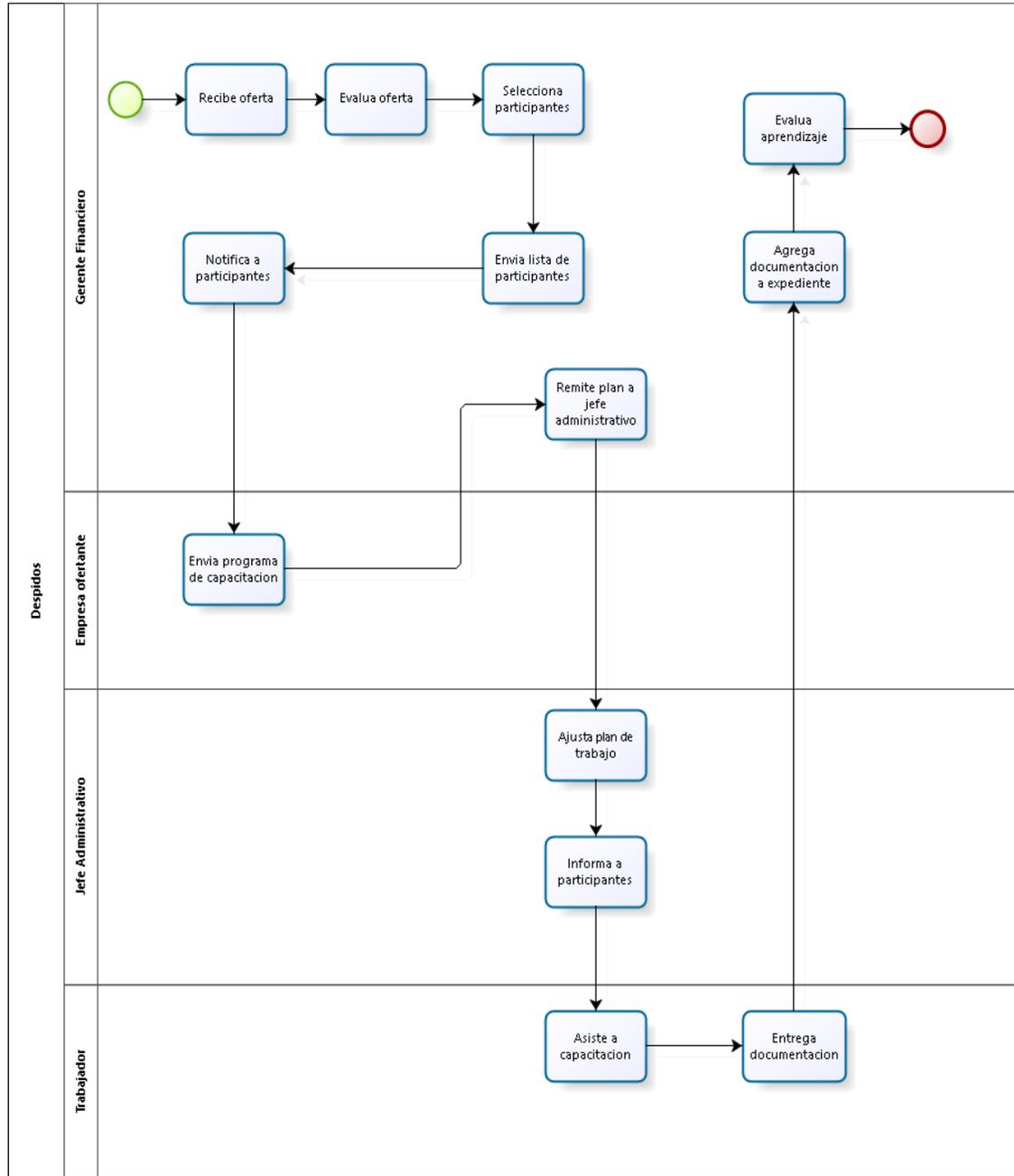
	Nombre del procedimiento Gestión de capacitaciones	Código AP-GRH-GI-06
Objetivo	Asegurarse que todos los trabajadores cumplan con el plan de capacitación	
Responsable	Gerente financiero	

Responsable	Actividad	Observaciones
Gerente financiero	Recibe ofertas	Empresas capacitadoras
	Evalúa oferta	Acepta o rechaza oferta
	Selecciona trabajadores	Según registro de capacitaciones
	Envía lista de participantes	A empresa ofertante
	Notifica a trabajadores	
Empresa ofertante	Envía programa de capacitación	Vía correo electrónico
Gerente financiero	Remite a participantes	Impreso
Jefe administrativo	Ajusta plan de trabajo	Según día y hora de capacitación
	Informa al personal	
Trabajador	Asiste a capacitación	
	Entrega documentación	Fotocopia de diploma de participación
Gerente financiero	Ajunta documentación en expediente	
	Evalúa aprendizaje	Entrevista

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Evaluación de capacitación	Jefe administrativo	GC-EC-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Gestión por plazas temporales

 Nombre del Proceso		Vigencia
		Gestión de plazas temporales
Macro proceso	Gestión de recursos humanos	
Responsable (s) del proceso	Gerente financiero, contador	
Objetivo del Proceso	Adquirir personal debidamente capacitado durante una cantidad de tiempo determinada para apoyar los requerimientos del hotel	
Indicador de gestión del Proceso	Nivel de cumplimiento con los requerimientos	
Insumos	Requisitos del proyecto	
Proveedores	Encargados del proyecto	
Salidas	Trabajadores temporales contratados	
Usuarios	Personal interno	
Recursos humanos	Jefe de area, gerente general	
Recursos materiales	Cuestionarios, computadora	
Revisado por	Autorizado por	
Jefe Administrativo	Gerente general	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Eventos Especiales
Gestión de plazas temporales	Código
Contratación	AP-GRH-GT-01
Inducción	AP-GRH-GT-02
Culminación de Contrato	AP-GRH-GT-03

Contratación

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

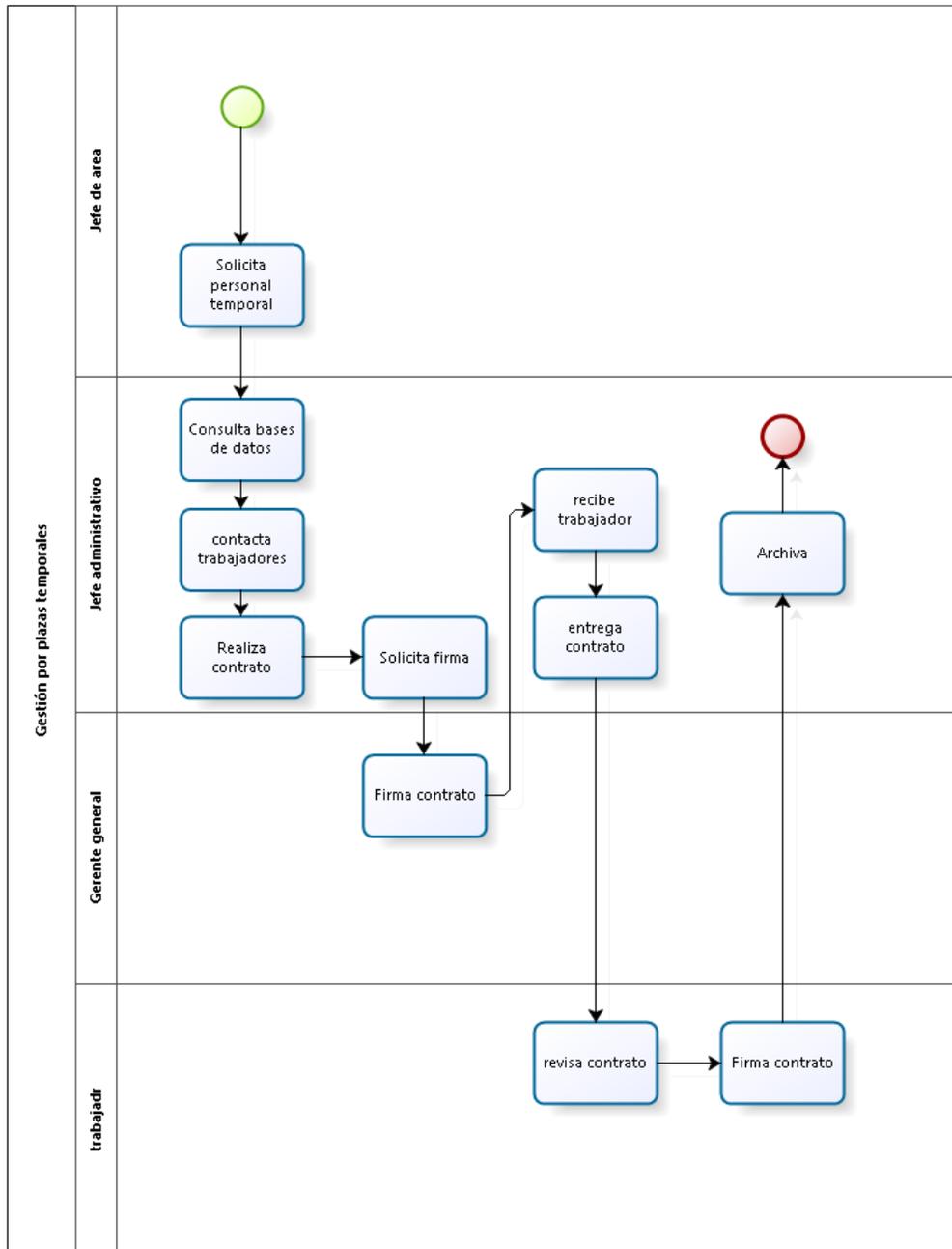
	Nombre del Procedimiento Contratación	Código AP-GRH-GPT-01
	Objetivo Garantizar que los trabajadores contratados cumplan con las especificaciones del puesto temporal	
Responsable	Jefe administrativo	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de área	Solicita personal temporal	
Jefe administrativo	Consulta base de datos	Trabajadores temporales
	Contacta trabajadores	
	Realiza contrato	
	Solicita firma de gerente general	
Gerente general	Firma contrato	
Jefe administrativo	Recibe a trabajador	
	Entrega contrato	
Trabajador	Revisa contrato	
	Firma contrato	
Jefe administrativo	Archiva	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Contrato	Jefe administrativo	CO-CO-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Inducción y seguimiento

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

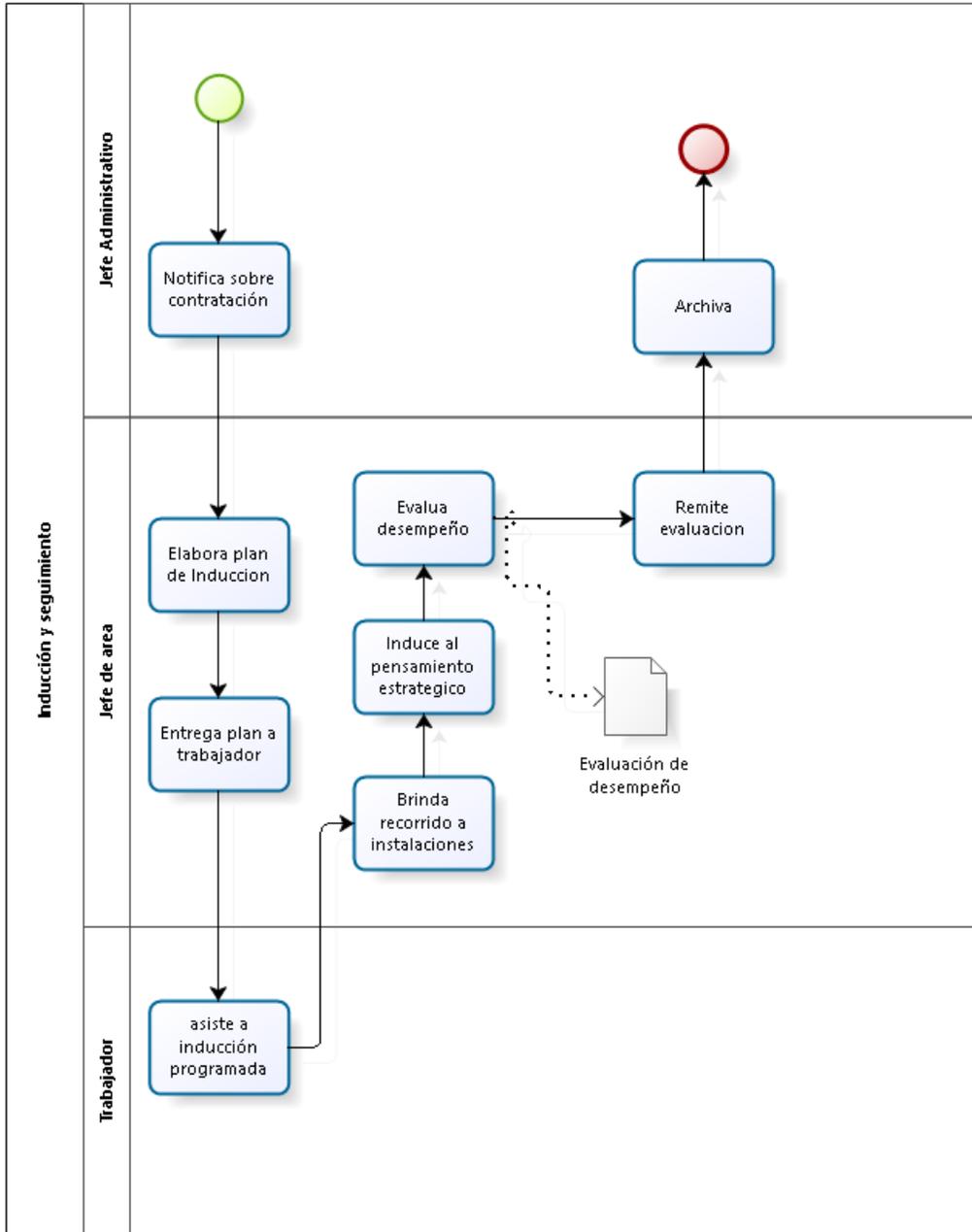
	Nombre del procedimiento Inducción y seguimiento	Código AP-GRH-GPT-02
	Objetivo Garantizar que el trabajador se encuentre capacitado para ejercer las tareas que se le encomiendan	
Responsable	Jefe administrativo	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe administrativo	Notifica sobre contratación	A jefe inmediato
Jefe de área	Prepara plan de inducción	
	Entrega plan a trabajador	
Trabajador	Asiste a inducción programada	
Jefe de área	Brinda recorrido a instalaciones	
	Induce el pensamiento estratégico	
	Evalua desempeño	
	Remite evaluación a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Adjunta evaluación en expediente	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Formato de evaluación de desempeño	Jefe administrativo	IS-FE-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente financiero

Diagrama de flujo



Culminación de contrato

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

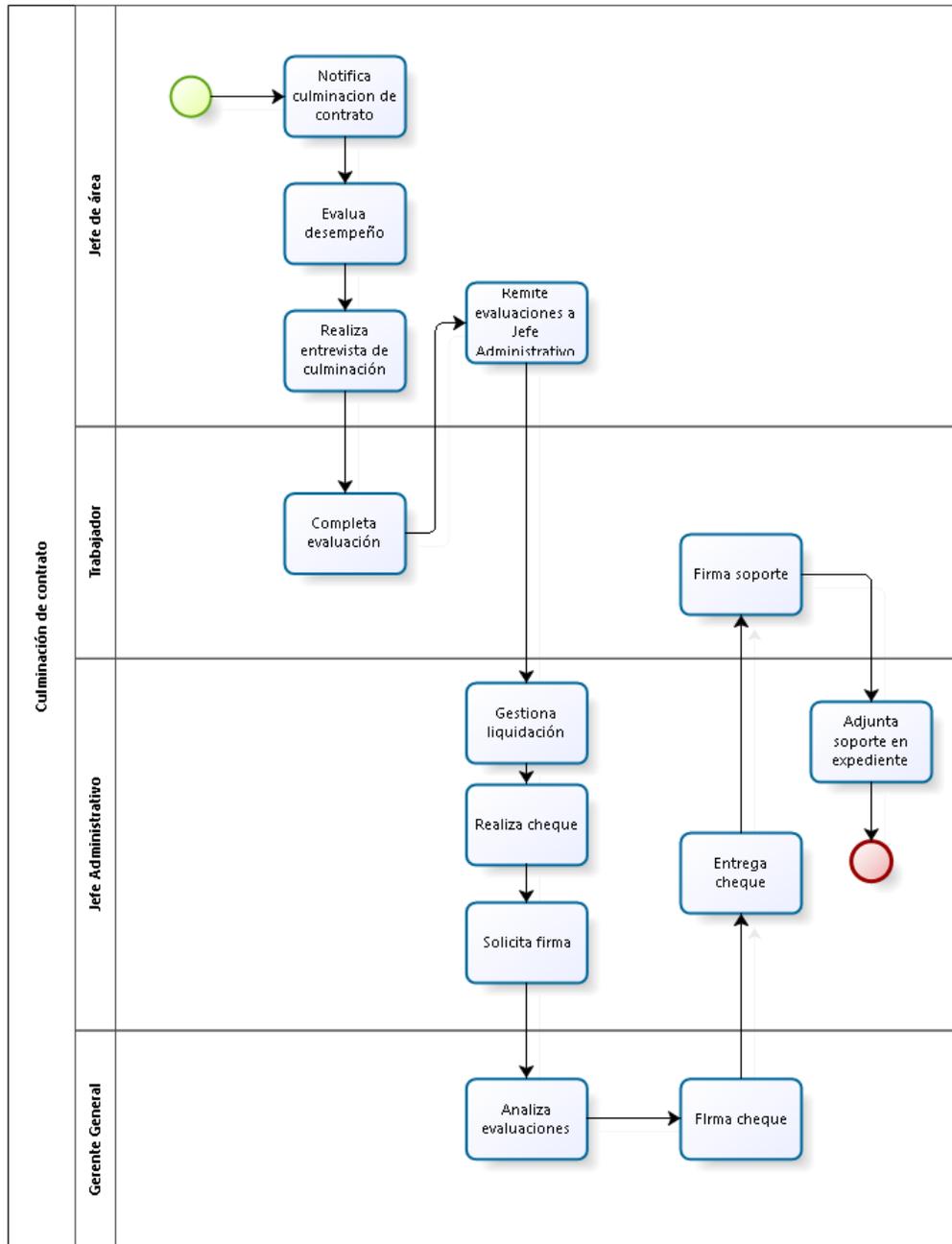
	Nombre del Procedimiento Culminación de contrato	Código AP-GRH-GPT-03
	Objetivo Finalizar la relación con el trabajador de manera que se cumplan todos los aspectos abordados en su contrato laboral	
Responsable	Gerente general	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de área	Notifica culminación	
	Evalua desempeño	
	Realiza entrevista de culminación	
Trabajador	Completa evaluacion a supervisor	
Jefe de área	Remite evaluaciones a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Gestiona liquidación de contrato	
	Realiza cheque	
	Solicita autorización	
Gerente general	Analiza evaluaciones	
	Autoriza cheque	
Jefe administrativo	Entrega cheque	
Trabajador	Firma soporte	
Jefe administrativo	Adjunta copia de soporte en expediente	

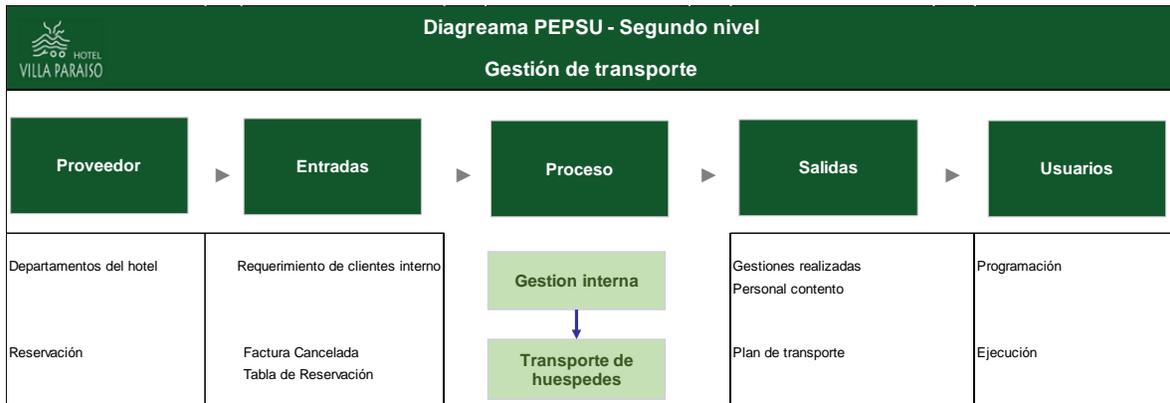
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Entrevista de salida	Jefe Administrativo	CC-ES-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe Administrativo	Gerente Financiero

Diagrama de flujo



Transporte



Gestión Interna

Ficha de proceso

 Nombre del proceso		Vigencia
Gestiones internas		
Macro proceso	Gestión de Transporte	
Responsable (s) del proceso	Supervisor de transporte	
Objetivo del proceso	Brindar información sobre paquetes de transporte y así el cliente pueda optar al servicio con previa reservación	
Indicador de gestión del proceso	Kilometros por galón de combustible	
Insumos	Folletos	
Proveedores	Alojamiento, restaurante,tours	
Salidas	Horarios disponibles, transporte Programado	
Usuarios	Areas administrativas y proyecto	
Recursos humanos	Conductot, supervisor tranporte	
Recursos materiales	Orden de salida, vehículo	
Revisado por	Autorizado por	
Supervisor de transporte	Jefe Administrativo	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Gestion Interna
Procedimientos	Código
Transporte de personal	AP-GT-GI-002
Aprovisionamiento	AP-GT-GI-003

Transporte de personal

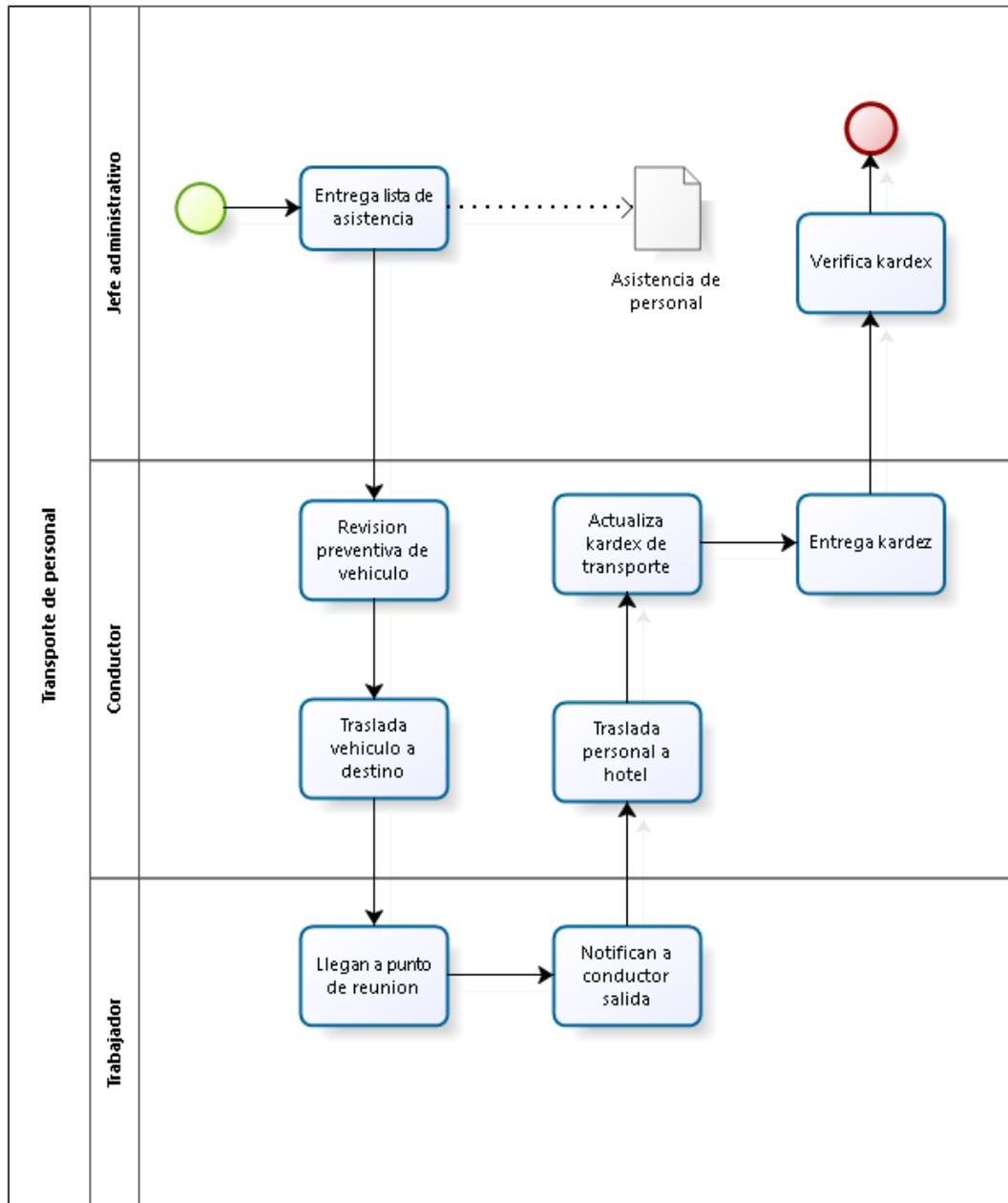
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Transporte de personal		Código AP-TP-GI-01
Objetivo	Trasladar a los trabajadores del hotel de manera puntual	
Responsable	Conductor	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe administrativo	Entrega lista de asistencia a responsable	Conductor
Conductor	Chequeo de condiciones de vehículo	Por la mañana, antes de salir
	Traslada vehículo a destino	Punto de reunión del personal
Trabajador	Llega a punto de reunión	Parque central altagracia
Conductor	Traslada personal a destino	Coteja personal presente contra lista de asistencia
	Ingresar kilómetros recorridos en kardex	
	Entrega kardex a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Inspecciona kardex	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Kardex de transporte	Jefe administrativo	TP-KT-01

Revisado por	Autorizado por
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Aprovisionamiento

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

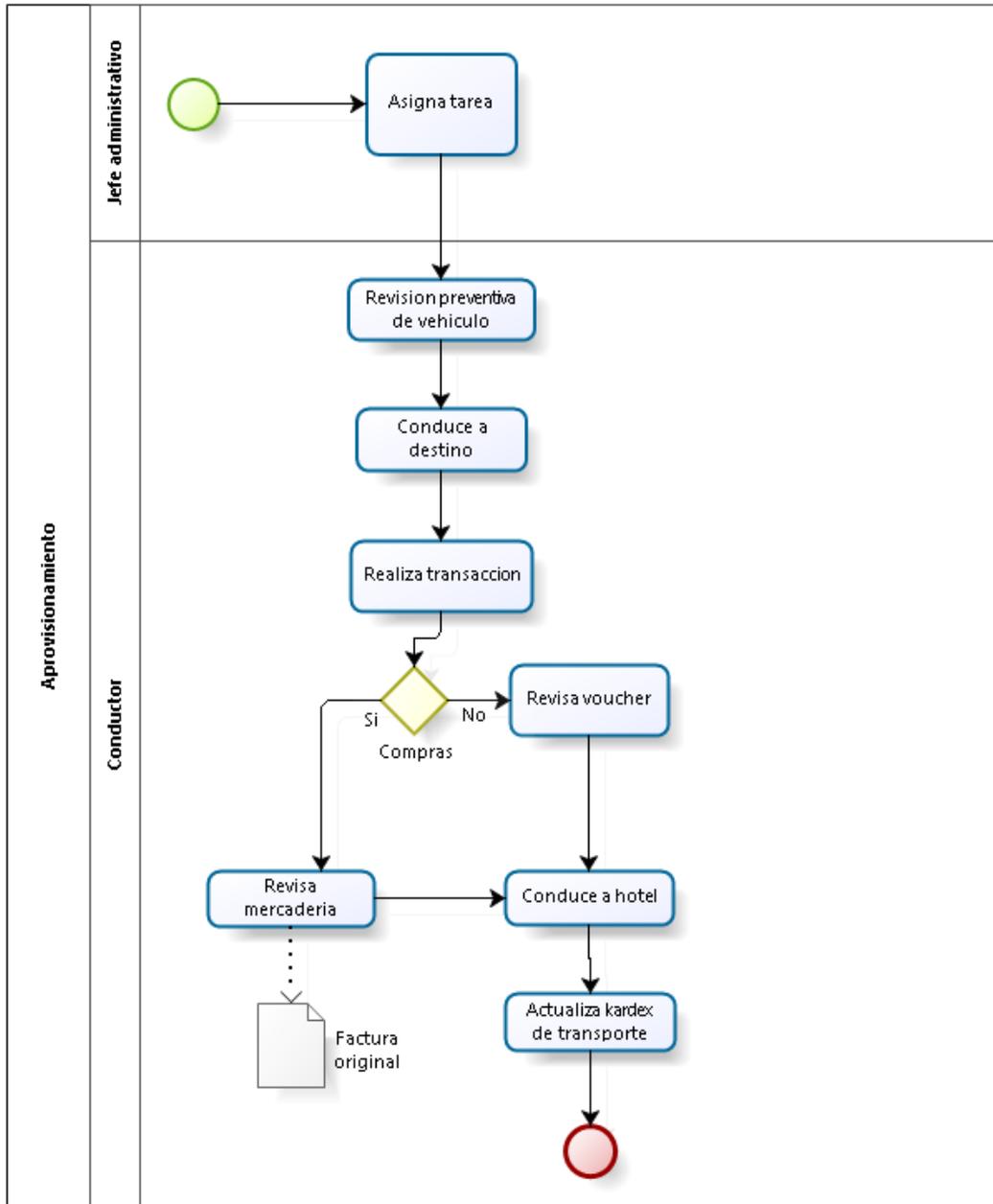
	Nombre del procedimiento Aprovisionamiento	Código TP-GI-02	AP-
Objetivo	Transportar los suministros básicos para el funcionamiento del hotel		
Responsable	Jefe administrativo		

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe administrativo	Asigna tarea	
Conductor	Inspecciona vehículo	Nivel de aceite y refrigerante
	Traslado a destino	Proveedores o bancos
	Realizan transacción	
	Revisan mercadería	Boucher si es en banco
	Revisan factura	
	Regresan al hotel	
	Informa a jefe administrativo	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Kardex de transporte	Jefe administrativo	AP-KT-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente general

Diagrama de flujo



Transporte de huéspedes

Ficha de proceso

 Nombre del proceso		Vigencia
Transporte de huéspedes		
Macro proceso	Gestión de Transporte	
Responsable (s) del proceso	Supervisor de transporte	
Objetivo del proceso	Planificar los viajes programados con horarios para obtener un mejor control en el hotel	
Indicador de gestión del Proceso	Porcentaje de utilización de vehículos	
Insumos	Guías de transporte	
Proveedores	Recepcionista, jefe de transporte	
Salidas	Plan de transporte	
Usuarios	Conductores, huéspedes	
Recursos humanos	Jefe de flota	
Recursos materiales	Orden de Transporte, cancelación de facturas, vehículos	
Revisado por	Autorizado por	
Supervisor de transporte	Gerente General	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Gestion Internas
Procedimientos	Código
Reservación	AP-GT-TH-001
Ejecución	AP-GT-TH-003

Reservación

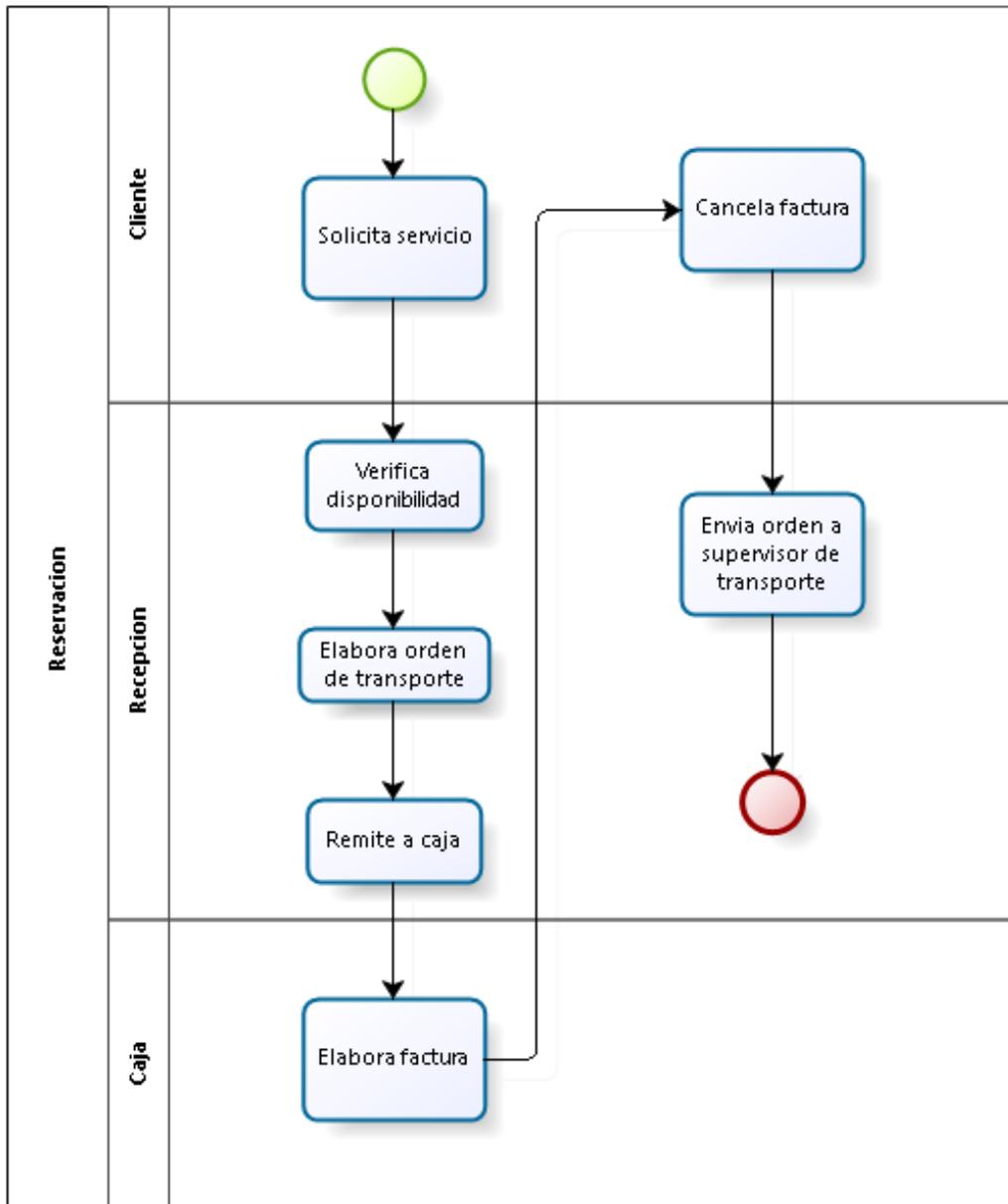
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Reservación	Código AP-TP-TH-01
Objetivo	Brindar la atención adecuada para que el cliente reserve el transporte que más se ajuste a sus necesidades	
Responsable	Recepcionista	

Responsable	Actividad	Observaciones
Cliente	Solicita servicio	Hora, fecha y numero de personas
Recepcionista	Verifica disponibilidad	
	Elabora orden de transporte	
	Remite cliente a caja	Orden de transporte
Caja	Elabora factura	
Cliente	Cancela factura	
Recepcionista	Informa a supervisor de transporte	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Orden de transporte	Jefe administrativo	RE-OT-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente general

Diagrama de flujo



Ejecución de transporte

Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

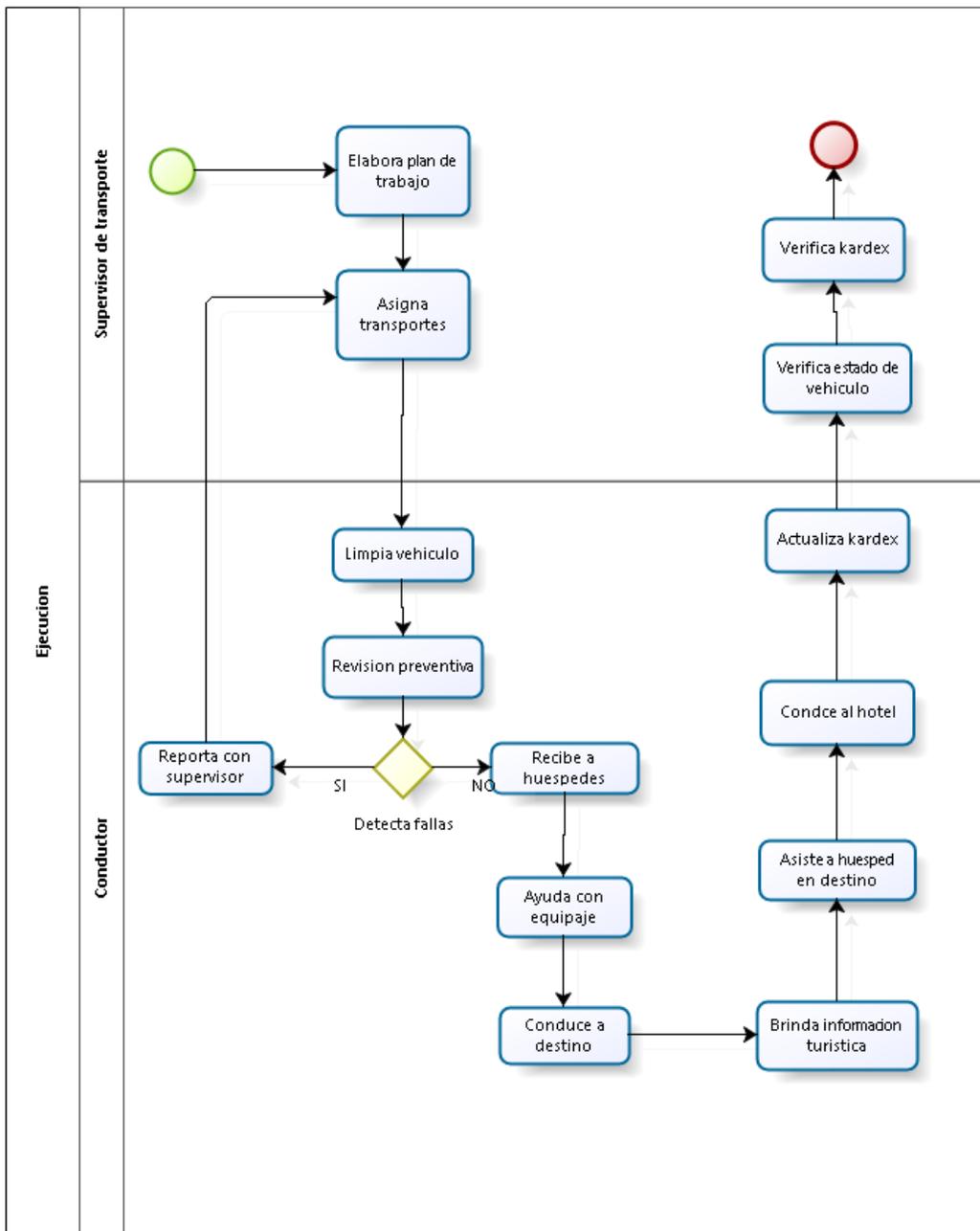
	Nombre del procedimiento Ejecución	Código AP-TP-TH-02
Objetivo	Garantizar que el servicio de transporte se realice en optimas condiciones y en el tiempo estipulado	
Responsable	Supervisor de transporte	

Responsable	Actividad	Observaciones
Supervisor de transporte	Elabora programacion diaria	
	Asigna tareas a conductores	
Conductor	Inspecciona estado de vehículo	Notifica en caso de fallas
	Notifica a recepción	
	Recibe a huéspedes	
	Brinda ayuda con equipaje	De ser necesario
	Traslado a destino	
	Brinda información	Destinos turísticos, servicios del hotel
	Notifica llegada	
	Asiste a huésped	
	Retorna a hotel	
	Anexa viaje a kardex de transporte	
	Entrega llaves de vehículo	
Supervisor de transporte	Verifica estado de vehículo	
	Verifica kardex de transporte	Coteja kardex contra odometro

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
kardex de transporte	Jefe administrativo	ET-KX-01

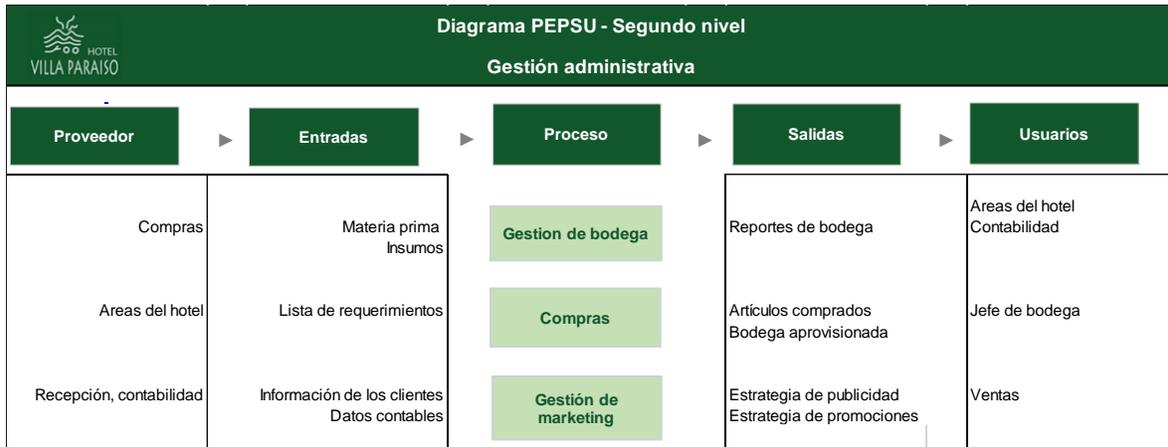
Revisado por	Autorizado por
Jefe administrativo	Gerente general

Diagrama de flujo



Gestión Administrativa

Procesos



Gestión de bodega

Ficha de proceso

 Nombre del proceso		Vigencia
Gestión de bodega		
Macro proceso	Gestión de compras	
Responsable (s) del proceso	Jefe de bodega	
Objetivo del proceso	Garantizar el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y constante.	
Indicador de gestión del Proceso	Porcentaje de reclamos de Productos	
Insumos	Kardex, racks	
Proveedores	Restaurante y alojamiento	
Salidas	Granos básicos, papelería, utilería del hotel, productos de aseo personal	
Usuarios	Areas operativas	
Recursos humanos	Jefe de bodega, alta gerencia	
Recursos materiales	Kardex de bodega, orden de requerimiento	
Revisado por:	Autorizado por:	
Gerente financiero	Gerente general	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Gestión de Bodega
Procedimientos	Código
Ingresos de Mercadería	AP-GC-GB-01
Salida de Mercadería	AP-GC-GB-02

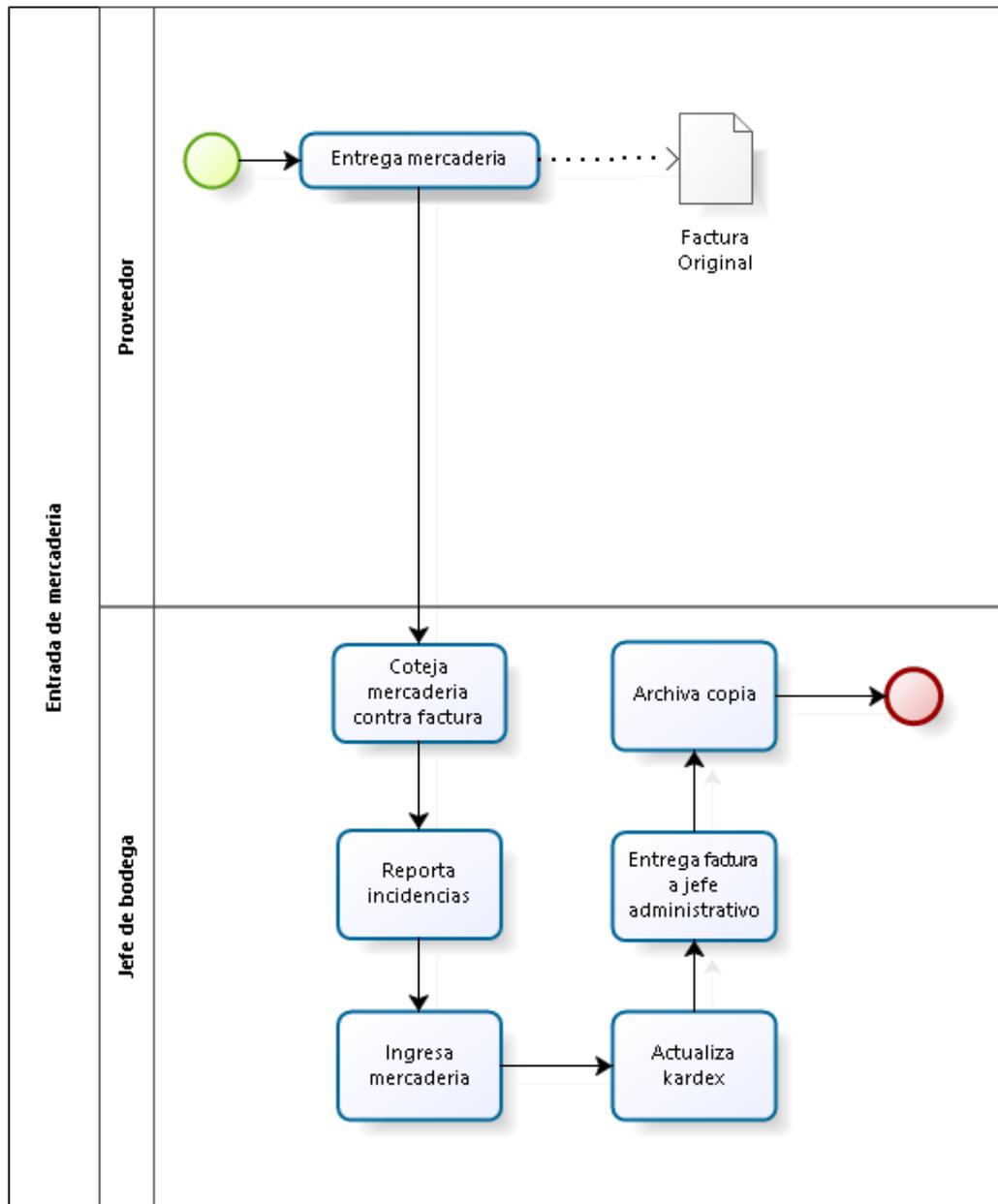
Ingreso de mercadería

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Entrada de mercadería		Código AP-GA-GB-01
Objetivo	Registrar todas las entradas de mercadería a bodega de manera clara y precisa	
Responsable	Jefe de bodega	

Responsable	Actividad	Observaciones
Proveedor	Entrega mercadería	En área de bodega
	Entrega factura original	
Jefe de bodega	Coteja mercadería contra factura	
	Reporta incidencias	De ser necesario
	Ingresar mercadería en bodega	
	Agrega entrada a kardex	
	Entrega factura a jefe administrativo	
Nombre de registro: Responsable de almacenamiento: Código:		
Kardex Jefe de bodega EM-KX-01		

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



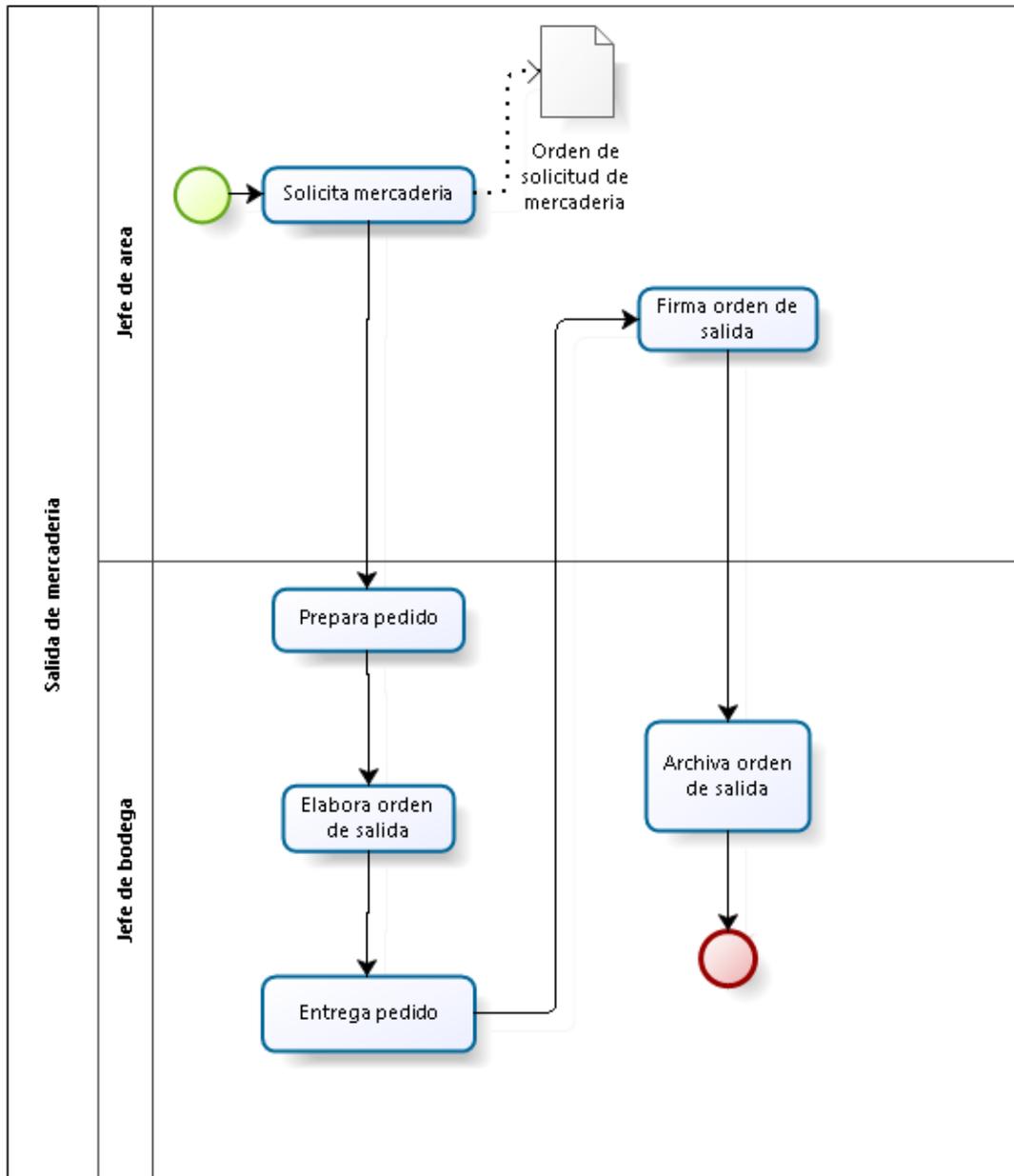
Salida de mercadería

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Salida de mercadería		Código AP-GA-GB-02
Objetivo	Registrar todas las salidas del producto en bodega con el fin de mantener un control del inventario	
Responsable	Jefe administrativo	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de área	Solicita mercadería	
Jefe de bodega	Prepara pedido	
	Elabora orden de salida	
	Entrega pedido	
	Requiere firma de salida	
Jefe de área	Firma salida	Anexa a numero de empleado
Jefe de bodega	Ajusta kardex	
Nombre de registro: Responsable de almacenamiento: Código:		
Orden de salida Jefe de bodega SM-OS-01		

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo



Compras

Ficha de proceso

 Nombre del proceso		Vigencia
Compras		
Macro proceso	Gestión administrativa	
Responsable (s) del proceso	Jefe administrativo	
Objetivo del proceso	Suministrar los recursos necesarios para que el hotel pueda operar	
Indicador de gestión del Proceso	Porcentaje de productos defectuosos, porcentaje de cumplimiento de proveedores	
Insumos	Orden de compra	
Proveedores	Departamentos del hotel	
Salidas	Recursos adquiridos	
Usuarios	Departamentos del hotel	
Recursos humanos	Jefe administrativo	
Recursos materiales	Presupuesto de compra, equipo de oficina	
Revisado por:	Autorizado por:	
Gerente financiero	Gerente general	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Compras
Procedimientos	Código
Adquisición	AP-GC-AQ-01
Cancelación de compras	AP-GC-AQ-02

Adquisición

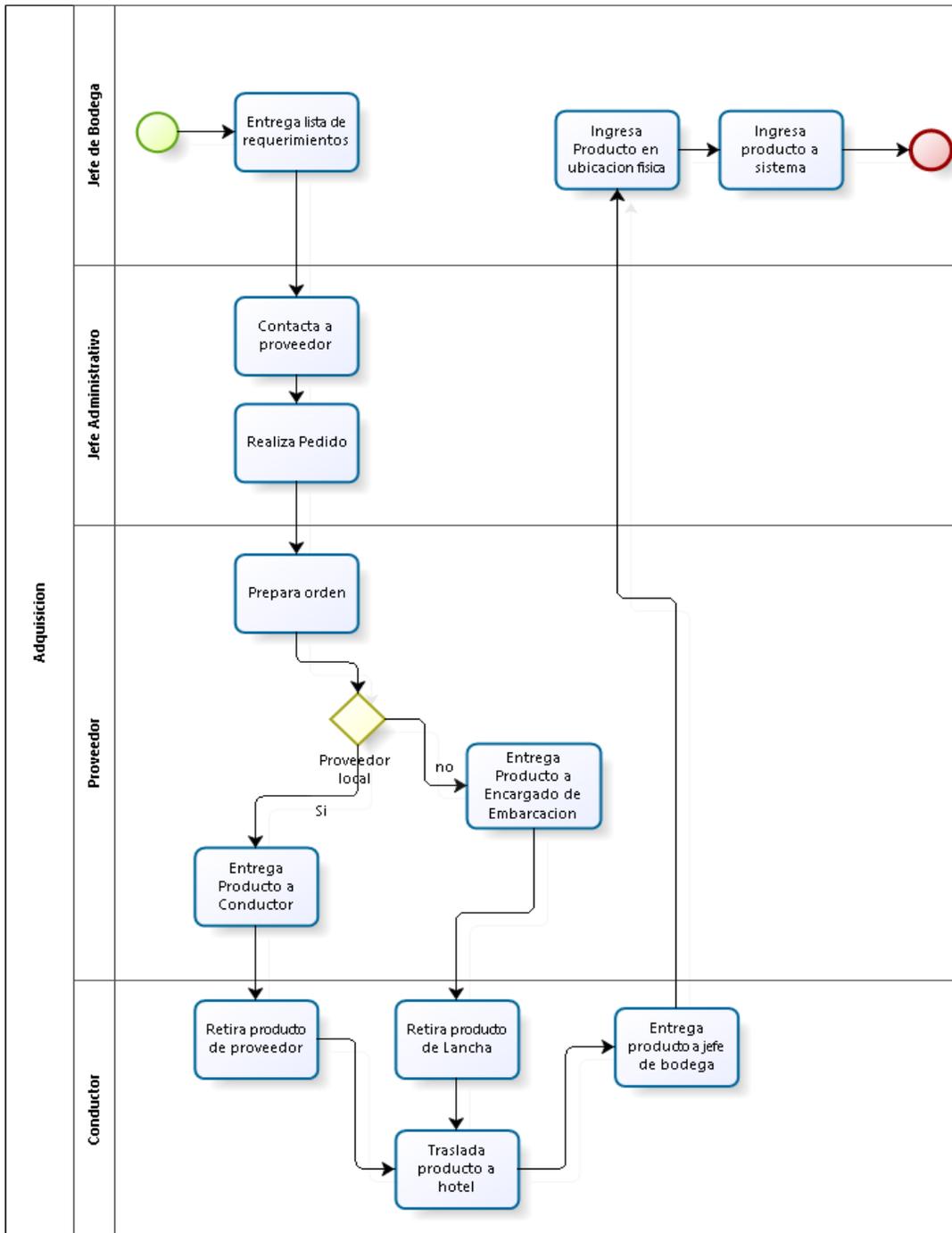
	Nombre del Proceso Adquisición	Código AP-GA-CO-01
Objetivo	Asegurar que la mercadería adquirida sea de proveedores certificados	
Responsable	Jefe administrativo	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe administrativo	Contacta proveedor	
	Solicita cotización	De ser necesario
Proveedor	Prepara cotización	
	Envía cotización	Vía correo electrónico
Jefe administrativo	Evalúa cotización	
	Remite evaluación a gerente financiero	Costo-Beneficio
Gerente financiero	Autoriza compra	
Jefe administrativo	Realiza pedido	
Proveedor	Prepara pedido	
	Entrega pedido	De ser foraneo lo entrega en embarcación preestablecida
	Entrega factura	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Oden de compra	Jefe administrativo	AQ-OC-01
Factura	Contador	AQ-FC-01

Revisado por:	Autorizado por:
Jefe Administrativo	Gerente General

Diagrama de flujo



Liquidación

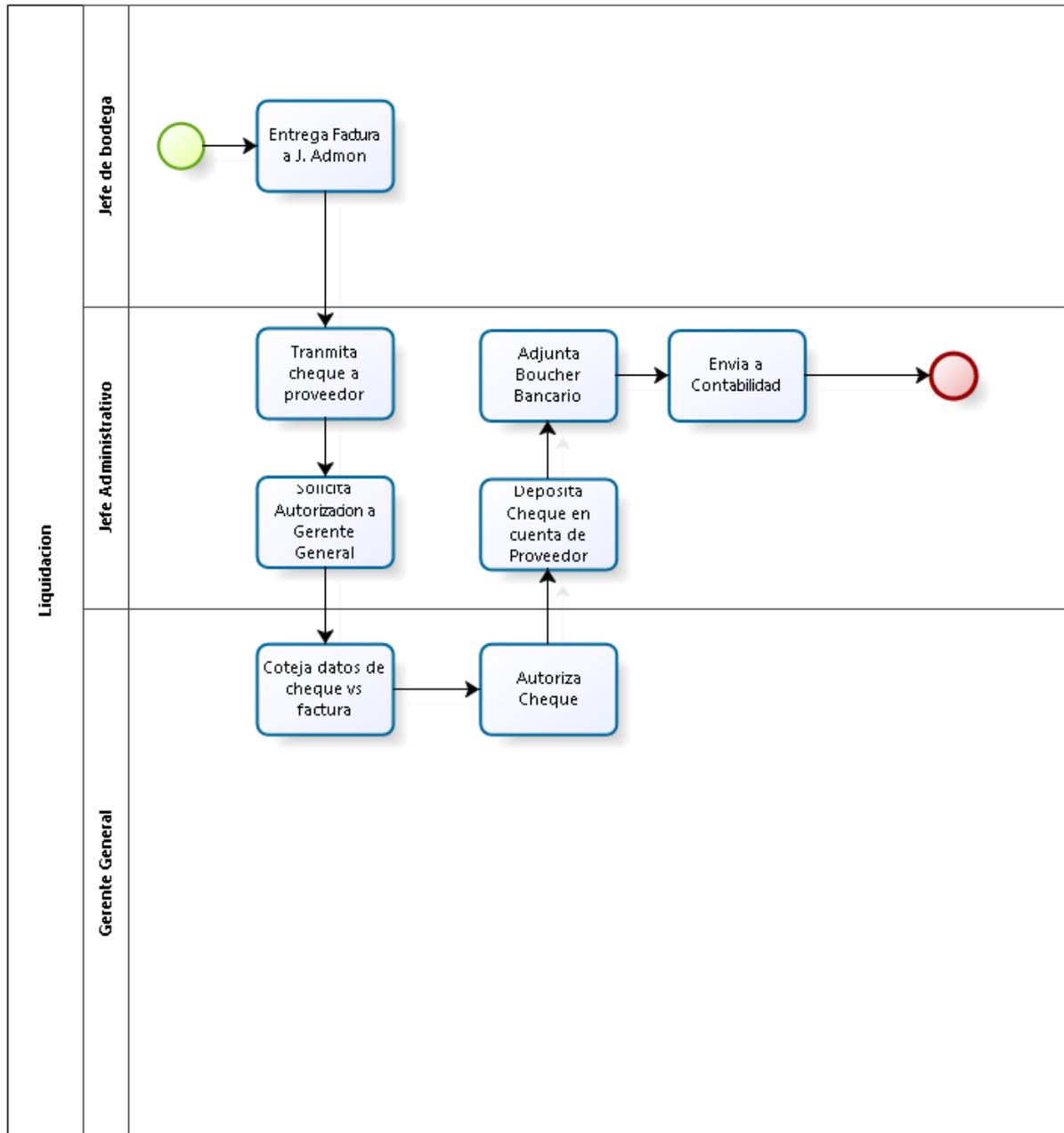
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
	Nombre del Proceso de compras	Cancelación
	Código AP-GA-CO-02	
Objetivo	Cancelar las cuentas pendiente con proveedores de manera rápida y precisa	
Responsable	Jefe administrativo	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de bodega	Entrega factura a Jefe Administrativo	Original
Jefe administrativo	Tramita cheque	
	Solicita autorización a gerente general	
Gerente general	Coteja cheque contra factura	
	Autoriza	
Jefe administrativo	Deposita cheque en cuenta de proveedor	
	Prepara documentación	
	Remite a contabilidad	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Comprobante de cheque	Contador	LQ-CC-01

Revisado por:	Autorizado por:
Jefe administrativo	Gerente general

Diagrama de flujo



Gestión de marketing

 Nombre del Proceso		Vigencia
Gestión de Marketing		
Macro proceso	Gestión administrativa	
Responsable (s) del proceso	Gerente financiero	
Objetivo del proceso	Analizar el comportamiento y además otras características del mercado utilizando la información obtenida para el mejoramiento de los resultados	
Indicador de gestión del Proceso	Numero de brochures impresos cada seis meses	
Insumos	Diseños fotográficos, diseños de brochures	
Proveedores	Recepción, contabilidad	
Salidas	Estrategia de publicidad, estrategia de promociones	
Usuarios	Ventas	
Recursos humanos	Recepcionista, contador, jefe administrativo, gerente financiero	
Recursos materiales	Computadora, impresora, formularios, engrapadora, bolígrafo, etc	
Revisado por:	Autorizado por:	
Gerente Financiero	Gerente General	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Gestión de marketing
Procedimiento	Código
Recolección de datos	AP-GM-RD-01
Procesamiento de datos	AP-GM-PD-02
Ejecución de la estrategia	AP-GM-PD-03

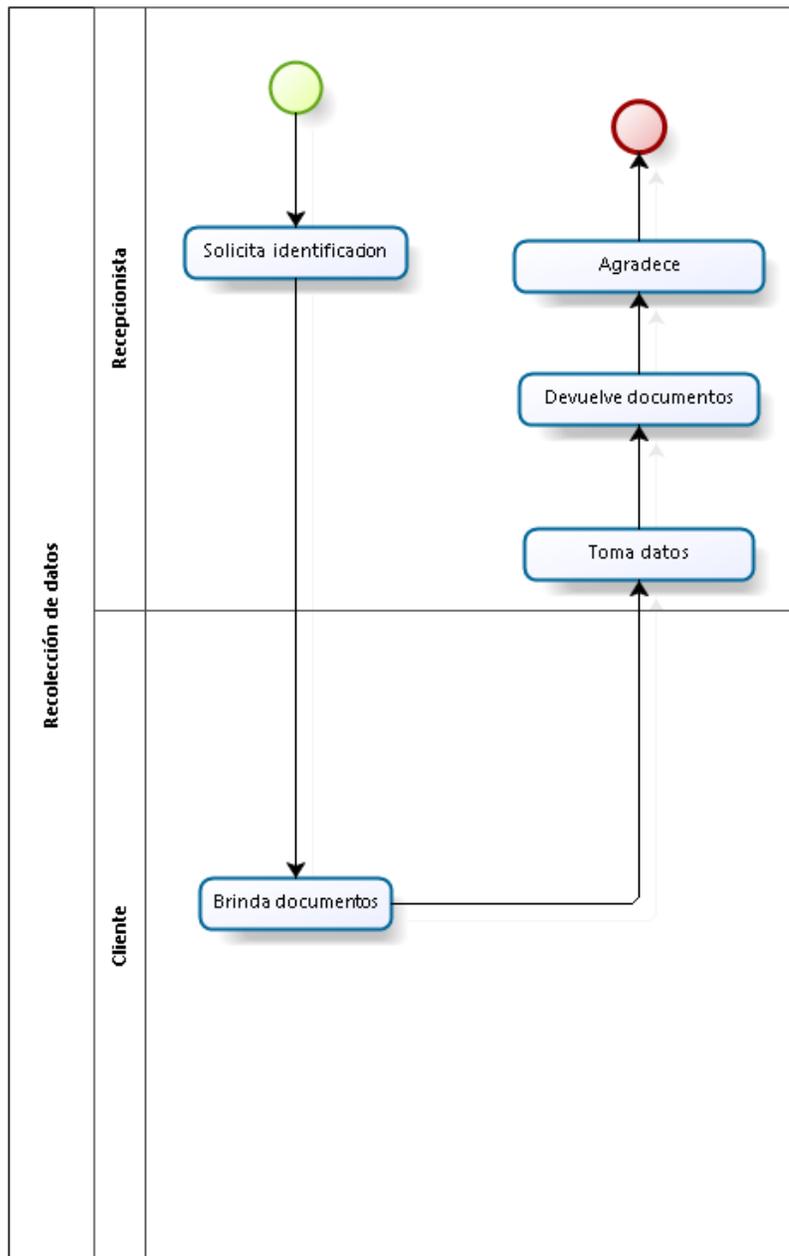
Recolección de datos

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Recolección de datos	Código AP-GA-MK-01
Objetivo	Obtener información que permita conocer características del mercado que visita el hotel.	
Responsable	Recepcionista	
Responsable	Actividad	Observaciones
Recepcionista	Solicita identificación	Cédula o pasaporte
Cliente	Brinda documentos	
Recepcionista	Toma datos	Nacionalidad, edad
	Devuelve documentos	
	Agradece al cliente	

Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de registro	Recepcionista	AP-RD-01

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

Diagrama de flujo

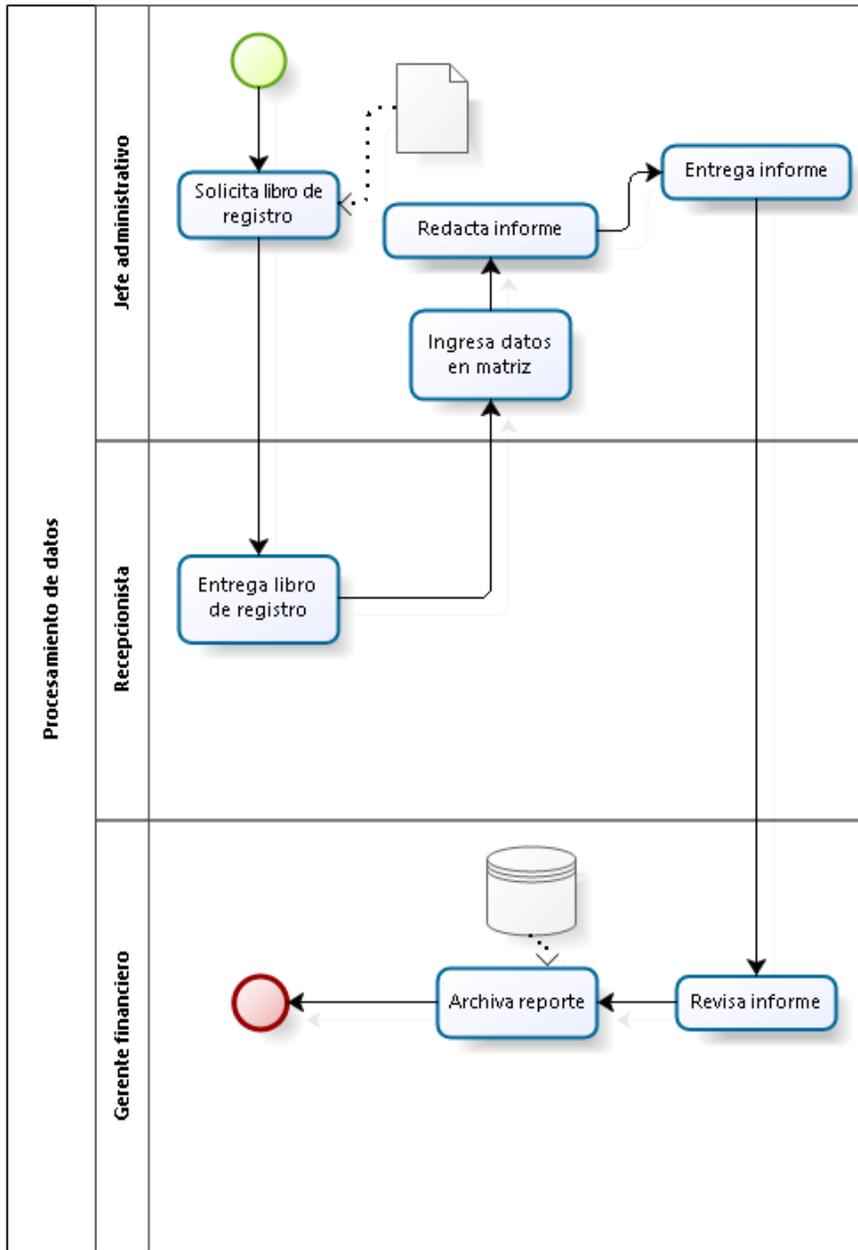


Procesamiento de datos

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Procesamiento de datos	Código AP-GA-MK-02
Objetivo	Juntar la información recopilada para realizar un informe que refleje características y el comportamiento de la demanda actual del hotel	
Responsable	Jefe administrativo	
Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe administrativo	Solicita libro de registro a recepcion	
Recepcionista	Entrega libro de registro en administracion	
Jefe administrativo	Ingresar datos en matriz	Excel
	Redacta informe	Porcentaje de clientes por nacionalidad, consumo promedio
	Entrega reporte a encargado de marketing	Gerente Financiero
Gerente financiero	Revisa informe	
	Archiva reporte	La información aun no esta siendo utilizada para desarrollar un plan concreto
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Libro de informes	Jefe administrativo	AP-PD-02

Revisado por:	Autorizado por:
Gerente financiero	Gerente general

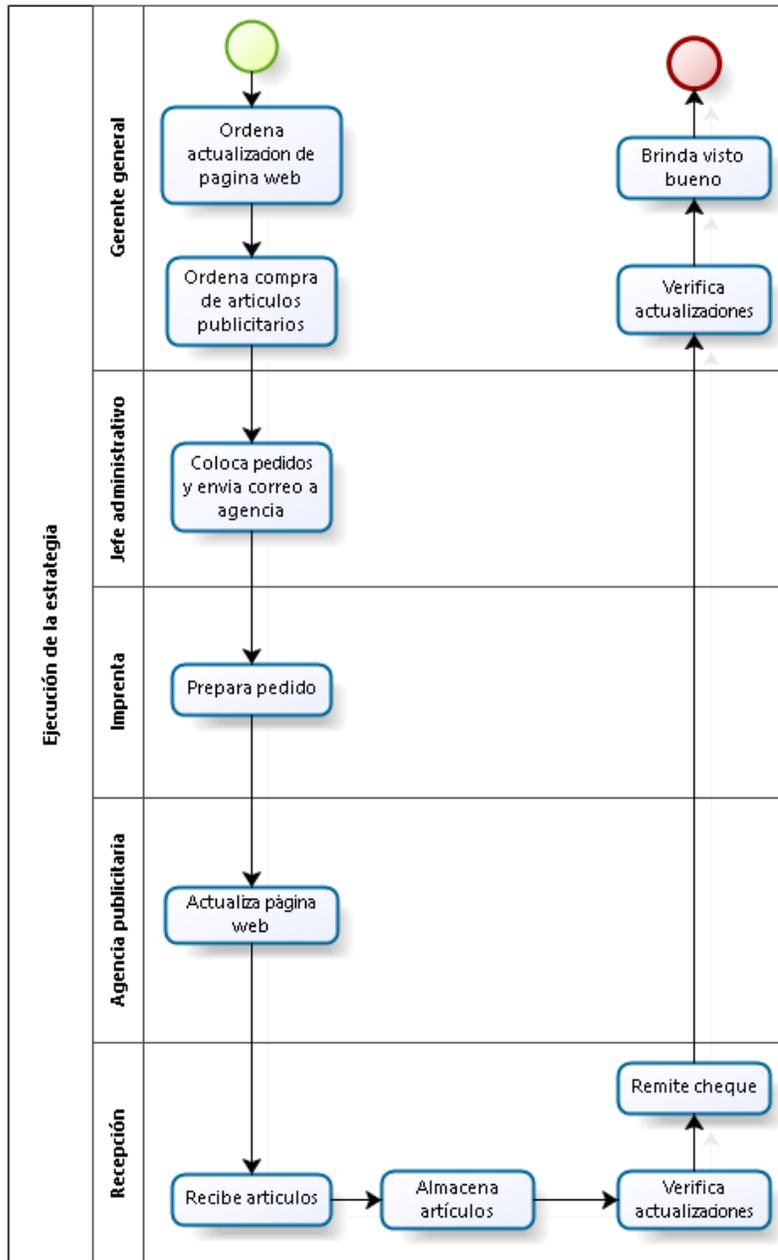
Diagrama de flujo



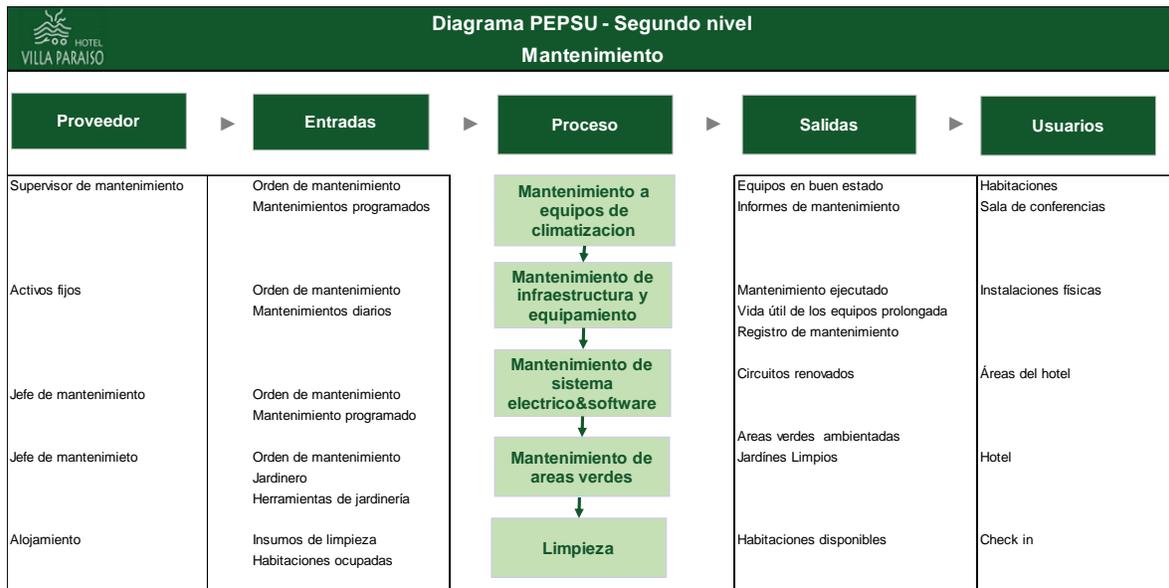
Ejecución de la estrategia

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Ejecución de la estrategia		Código AP-GA-MK-03
Objetivo	Realizar las actividades que permiten dar publicidad al hotel y mantener la información del mismo actualizada para los consumidores	
Responsable	Jefe administrativo	
Responsable	Actividad	Observaciones
Gerente general	Ordena actualización a la página web	
	Emite orden de compra de artículos publicitarios	Brochures y tarjetas de presentación
Jefe administrativo	Contacta imprenta	
	Hace el pedido a la imprenta	
	Contacta agencia publicitaria	Diseño web
	Remite correo a agencia publicitaria	El correo contiene la información de los nuevos precios y imágenes
Agencia publicitaria	Realiza las impresiones	
	Recibe información	
	Realiza actualizaciones a la página web	
	Informa al hotel de cambios realizados	
Jefe administrativo	Gestiona cheques	
Gerente general	Aprueba cheques	
Jefe administrativo	Realiza pago y retira orden en la imprenta	
	Entrega artículos en recepción	
Recepción	Recibe artículos	
	Almacena artículos	
	Verifica actualizaciones a la página web	
	Remite cheque a agencia	Proceso descrito en proceso de transporte
	Informa a gerente general cambios realizados	
Nombre de registro:	Responsable de almacenamiento:	Código:
Estrategias de mercado	Jefe administrativo	AP-EJE-03
Revisado por:	Autorizado por:	
Gerente financiero	Gerente general	

Diagrama de flujo



Mantenimiento



Mantenimiento de equipos de climatización

Ficha de proceso

 HOTEL VILLA PARAISO	Nombre del proceso Mantenimiento a equipos de climatización	Vigencia
Macro proceso	Gestión de mantenimiento	
Responsable (s) del proceso	Supervisor de mantenimiento	
Objetivo del proceso	Garantizar el funcionamiento óptimo de los equipos de climatización para cumplir con los estándares de satisfacción de los usuarios	
Indicador de gestión del proceso	Equipos averiados al mes	
Insumos	Plan de mantenimiento preventivo	
Proveedores	Supervisor de mantenimiento	
Salidas	Equipos en buen estado, informes de mantenimiento, mantenimientos preventivos y correctivos	
Usuarios	Alojamiento, eventos especiales	
Recursos humanos	Supervisor de mantenimiento, auxiliar de mantenimiento, comprador	
Recursos materiales	Barometro, refrigerante, hidrolavadora, repuestos, herramientas, escaleras	
Revisado por	Autorizado por	
Supervisor de mantenimiento	Gerente General	

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Mantenimiento sistemas de climatización
Procedimientos	Código
Programación	AP-MT-CL-01
Mantenimiento preventivo	AP-MT-CL-02
Mantenimiento correctivo	AP-MT-CL-03

Programación

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

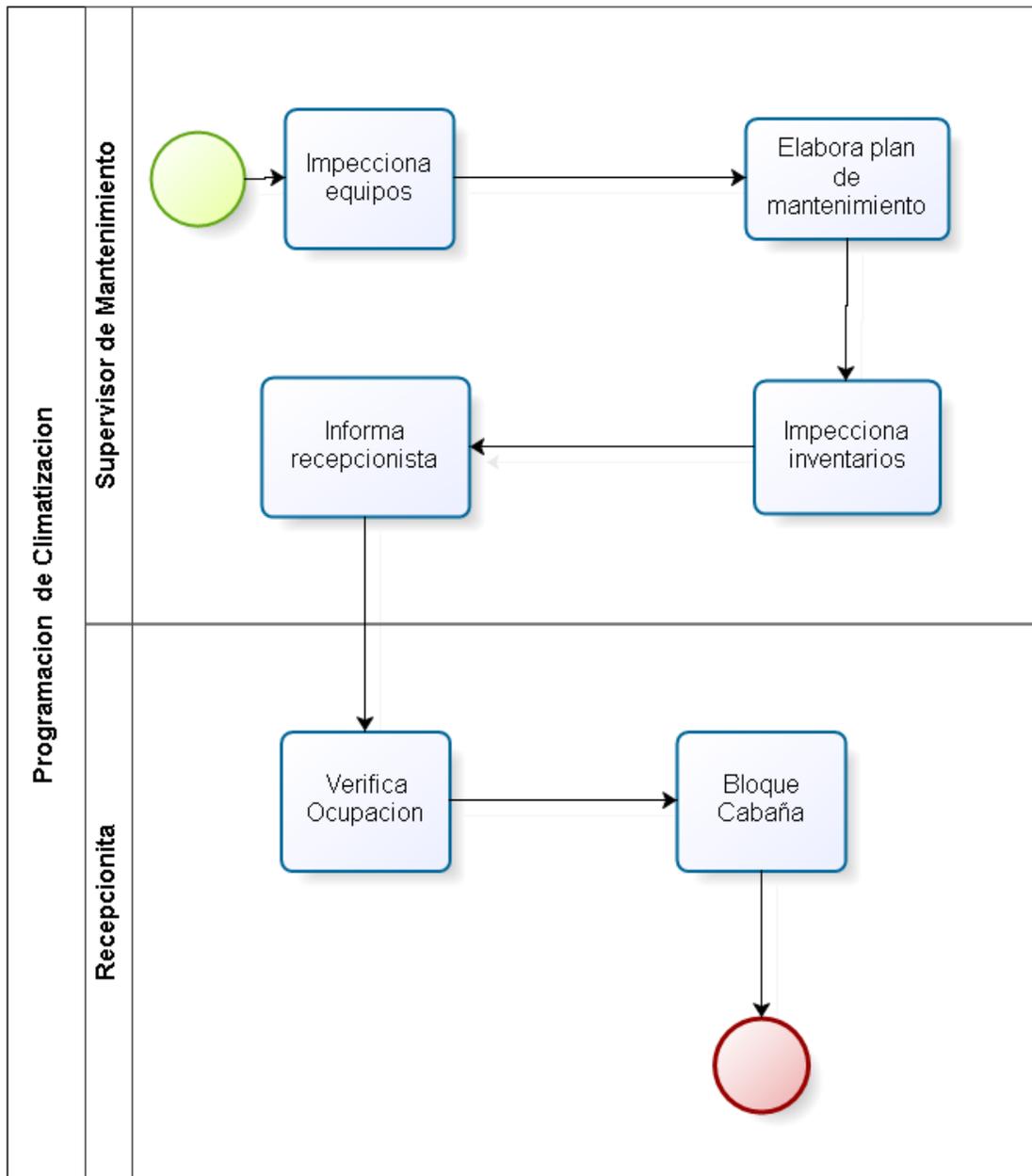
	Nombre del procedimiento Programación	Código AP-MT-CLI-01
	Objetivo Planificar las actividades de manera que no afecte la disponibilidad de cabañas	
	Responsable Supervisor de mantenimiento	

Responsable	Actividad	Observaciones
Supervisor de mantenimiento	Inspección de equipos	
	Elabora plan de mantenimiento	Reporte a gerencia
	Inspecciona inventarios	
	Informa a recepcionista	
Recepcionista	Verifica ocupación	Si es de importancia cambia cabaña reservada
	Bloquea cabaña según el plan	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Plan de mantenimiento	Supervisor de mantenimiento	MAC-PM-01

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo

Diagrama de flujo



Mantenimiento Preventivo

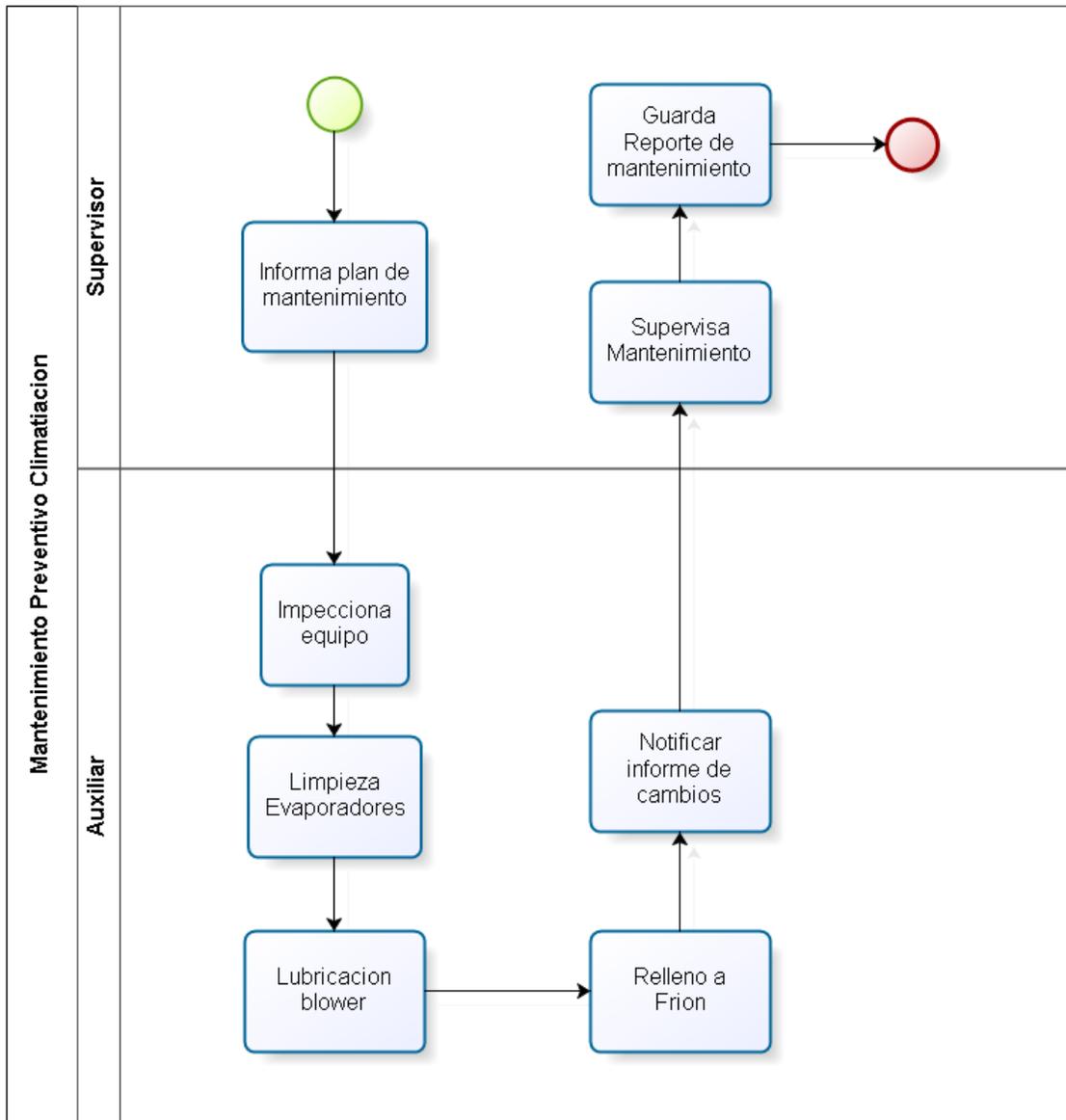
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Mantenimiento preventivo		Código AP-MT-CLI-02
Objetivo	Evitar desperfectos en equipos de climatización mediante la realización de tareas programadas	
Responsable	Supervisor de mantenimiento	

Responsable	Actividad	Observaciones
Supervisor de mantenimiento	Informa a ayudante plan de mantenimiento	Reporta a recepción
Auxiliar de mantenimiento	Inspecciona el equipo	De ser necesarias acciones correctivas ver procedimiento "Mantenimiento correctivo"
	Desmontaje de piezas de evaporador	
	Ajustes de friones	Lavado a presión de piezas
	Limpieza de evaporadores	
	Lubricación de blower	
	Rellenos de frion	
	Armado de evaporador	
	Monaje de piezas de evaporador	
	Notifica al supervisor	
Supervisor de mantenimiento	Supervisa mantenimiento realizado	
	Elabora informe de gastos	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Reporte de mantenimiento Preventivo	Supervisor de mantenimiento	MAC-RM-01

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo

Diagrama de flujo



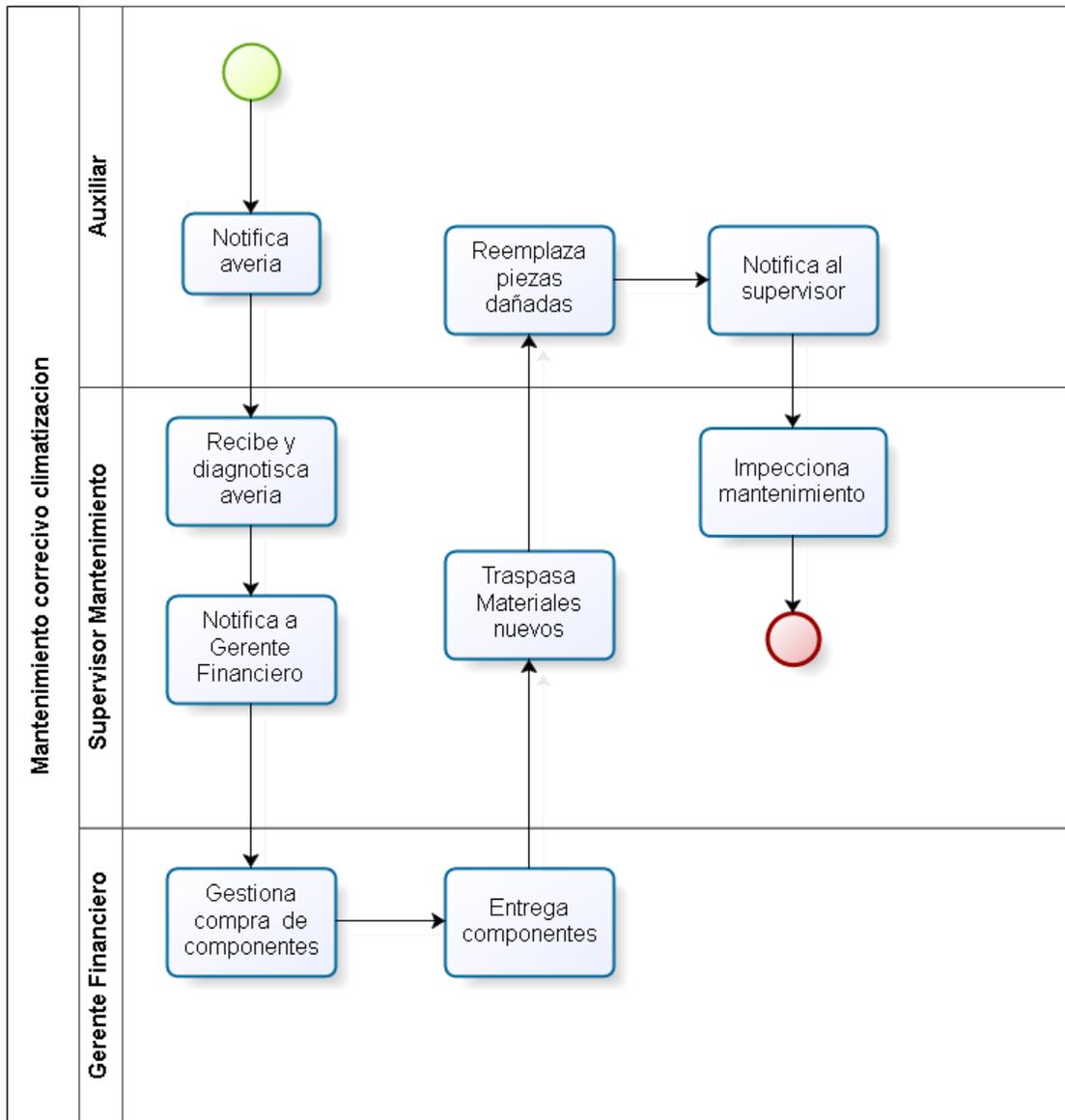
Mantenimiento correctivo de sistemas de climatización

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

 HOTEL VILLA PARAÍSO	Nombre del procedimiento Mantenimiento correctivo	Código AP-MT-CLI-03
Objetivo	Corregir los defectos diagnosticados en los equipos de climatización del hotel	
Responsable	Supervisor de mantenimiento	
Recepción	Notifica avería a supervisor de mantenimiento	
Supervisor de mantenimiento	Recibe reporte de avería	
	Diagnostica daños	Reporte a Gerencia
	Reporta averías a gerente financiero	
Gerente financiero	Gestiona compra de componentes dañados	De ser necesario
	Entrega componente a supervisor de mantenimiento	
Jefe de mantenimiento	Recibe componentes nuevos	
	Entrega componentes a auxiliar de mantenimiento	De ser necesario
Auxiliar de Mantenimiento	Reemplaza componente dañado	
	Evalúa el desempeño del equipo	
	Notifica a supervisor	
Supervisor de Mantenimiento	Inspecciona mantenimiento	Da el visto bueno
	Elabora reporte	Lo entrega a gerente financiero
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Reporte de mantenimiento correctivo	Supervisor de mantenimiento	MAC-RP-02

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo

Diagrama de flujo



Mantenimiento de Infraestructura y Equipamiento

Ficha de proceso

 HOTEL VILLA PARAISO	Nombre del proceso Mantenimiento de infraestructura y equipamiento	Vigencia
Macro proceso	Gestión de mantenimiento	
Responsable (s) del proceso	Supervisor de Mantenimiento	
Objetivo del proceso	Ejecutar plan de mantenimiento preventivo que permita prolongar la vida útil de los equipos y las instalaciones para brindar un mejor servicio	
Indicador de gestión del proceso	Nivel de satisfacción del entorno físico (huésped, trabajadores)	
Insumos	Plan de mantenimiento preventivo	
Proveedores	Supervisor de mantenimiento	
Salidas	Mantenimiento ejecutado, vida útil de los equipos prolongada	
Usuarios	Hotel	
Recursos Humanos	Supervisor de mantenimiento, auxiliar de mantenimiento, comprador	
Recursos materiales	Pintura, materiales de construcción, herramientas eléctricas y manuales	

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Gerente General

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Mantenimiento Infraestructura y equipamiento
Procedimientos	Código
Planificación	AP-MT-INF-01
Mantenimiento equipamiento	AP-MT-INF-02
Mantenimiento infraestructura	AP-MT-INF-03

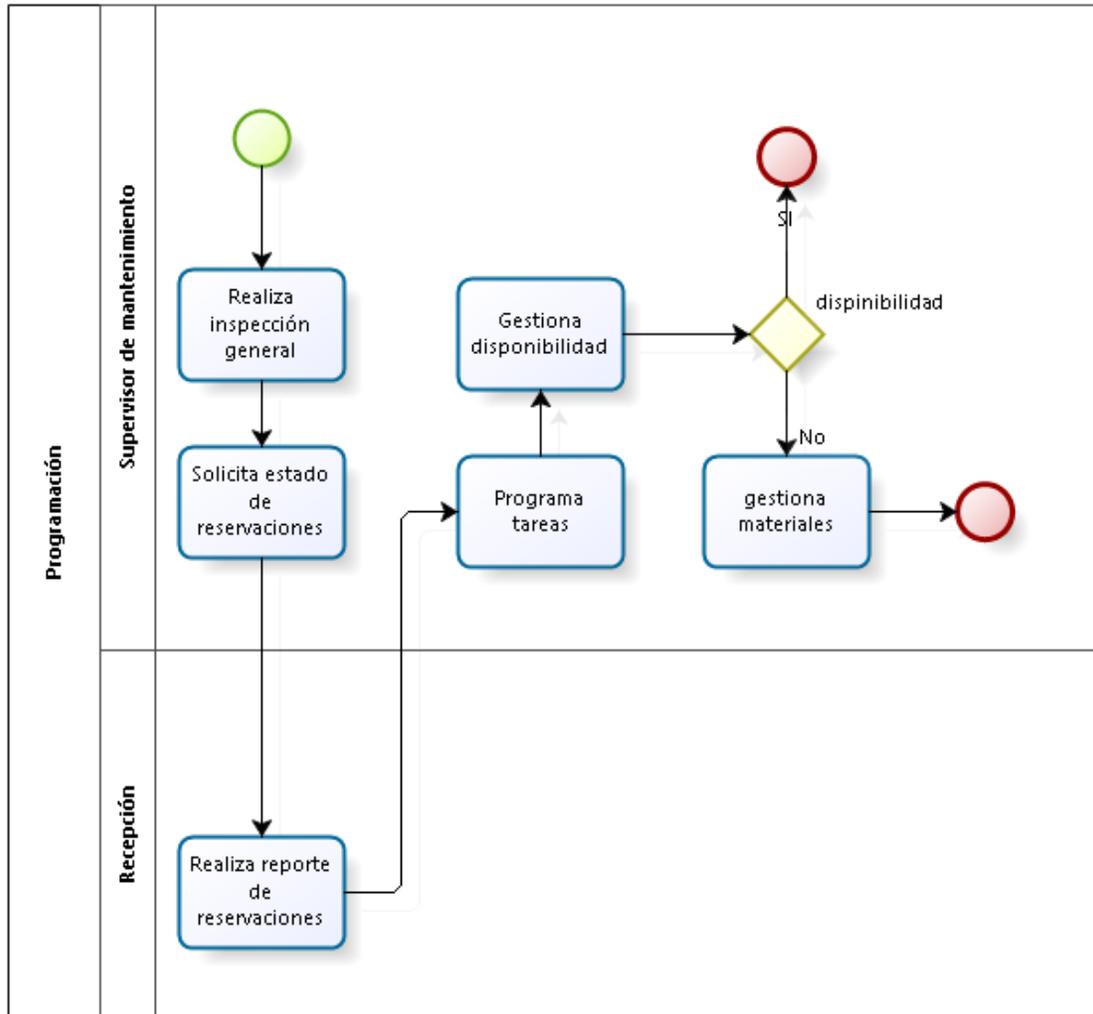
Programación

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		Código AP-MT-INF-01
Objetivo	Elaborar un plan de mantenimiento que garantice el perfecto estado de las instalaciones del hotel	
Responsable	Supervisor de mantenimiento	

Responsable	Actividad	Observaciones
Supervisor de mantenimiento	Realiza inspección general	Con ayuda de camareras, días miercoles
	Solicita estado de reservaciones	En recepción
Recepcionista	Realiza reporte de reservaciones	Según mes, semana solicitado
Supervisor de mantenimiento	Programa tareas	Según disponibilidad
	Gestiona disponibilidad de recursos	
	Solicita materiales a compras	
Compras	Gestiona disponibilidad de recursos	Stock de repuestos
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Plan de mantenimiento	Supervisor de mantenimiento	MIE-PM-01

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo

Diagrama de flujo



Mantenimiento Equipamiento

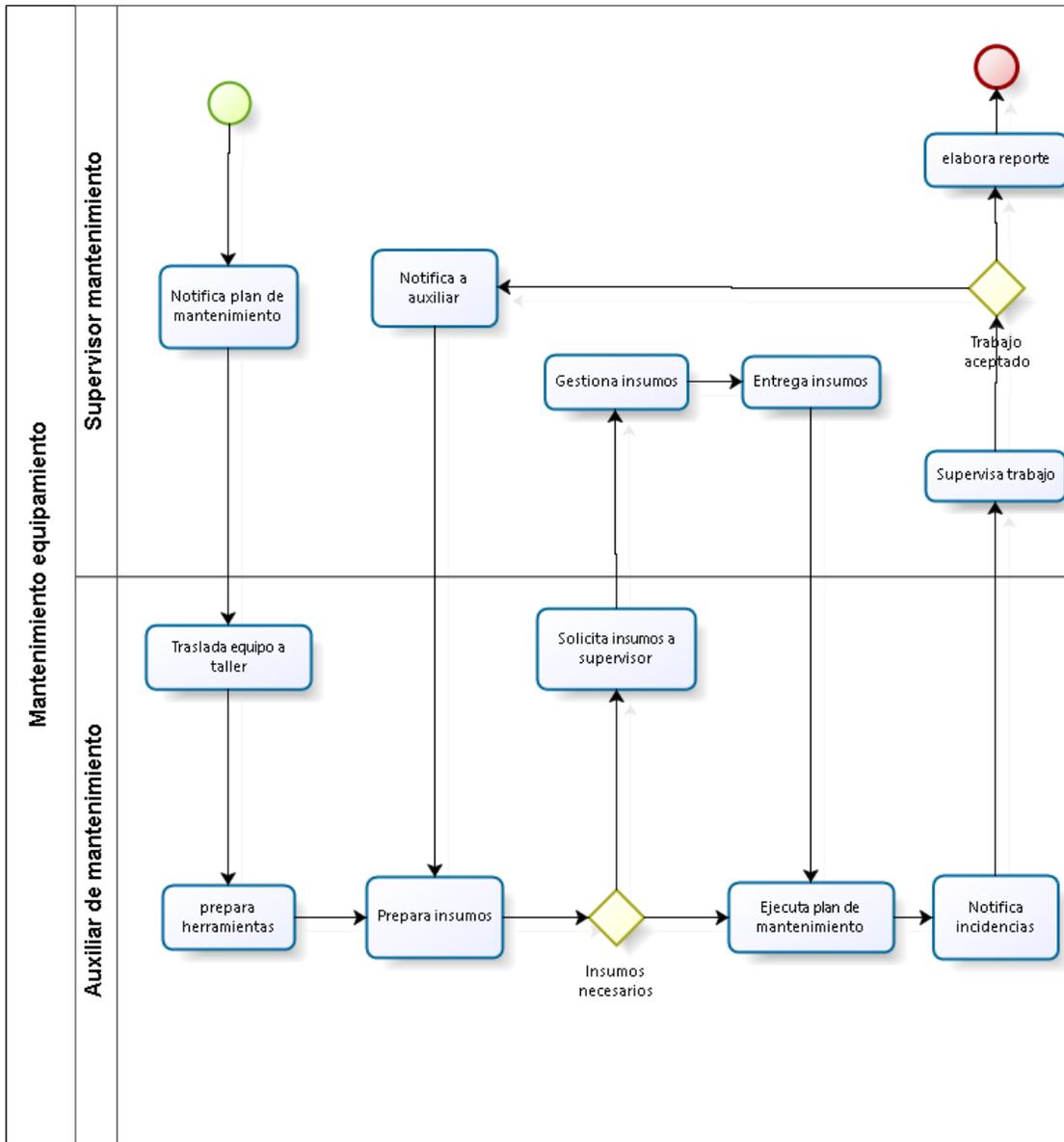
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Mantenimiento de equipamiento		Código AP-MT-INF-02
Objetivo	Mantener en óptimas condiciones los equipos necesarios para brindar nuestros servicios	
Responsable	Supervisor de mantenimiento	

Responsable	Actividad	Observaciones
Supervisor de mantenimiento	Notifica plan de mantenimiento	Por equipo
Auxiliar de mantenimiento	Traslada equipo a taller	Carpintería o eléctrico
Auxiliar de mantenimiento	Prepara herramientas	
	Prepara insumos	
	Ejecuta plan de mantenimiento	
	Notifica a supervisor de mantenimiento	
Supervisor de mantenimiento	Verifica trabajo realizado	Da visto bueno
Auxiliar de mantenimiento	Traslada equipo a su ubicación	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Reporte de mantenimiento preventivo	Supervisor de mantenimiento	MIE-RM-01

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo

Diagrama de flujo



Mantenimiento Infraestructura

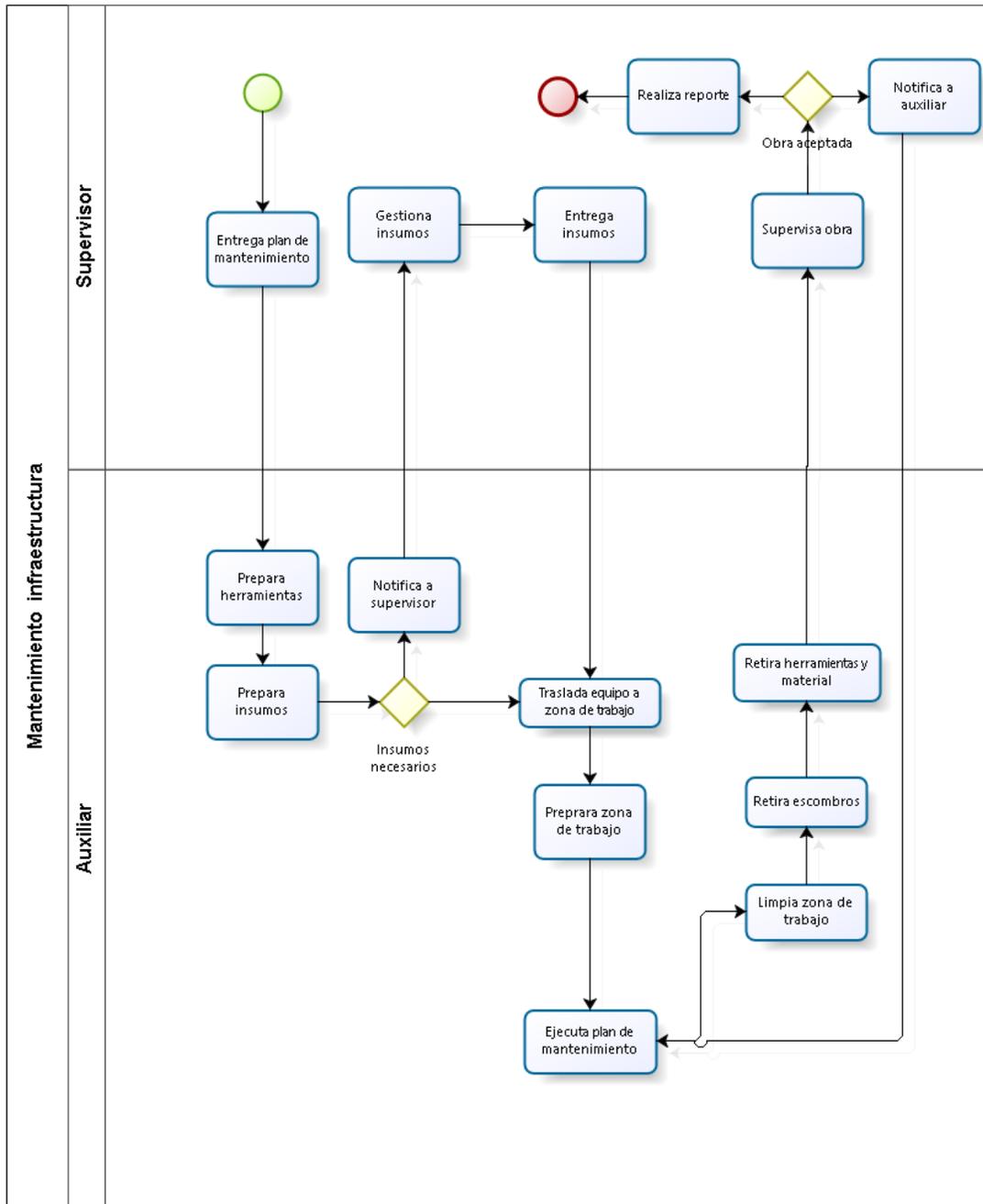
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

	Nombre del procedimiento Mantenimiento de infraestructura Prolongar la vida útil del equipo mobiliario mediante la realización de acciones correctivas	Código AP-MT-INF-03
	Responsable	Supervisor de mantenimiento

Responsable	Actividad	Observaciones
Supervisor de mantenimiento	Notifica plan de mantenimiento	
Auxiliar de mantenimiento	Prepara herramientas	
	Prepara insumos	
	Traslada equipamiento a ubicación	Herramientas e insumos
	Prepara zona de trabajo	Carteles de prevención de accidentes
	Ejecuta plan de mantenimiento	
	Limpia la zona de trabajo	
	Retira escombros	
	Retira material sobrante y herramientas	Los ubica en bodega
	Notifica a supervisor de mantenimiento	
Supervisor de mantenimiento	Supervisa obra	Da visto bueno
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Reporte de mantenimiento preventivo	Supervisor de mantenimiento	MIE-RM-01

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo

Diagrama de flujo



Mantenimiento de sistema eléctrico

Ficha de proceso

 HOTEL VILLA PARAISO	Nombre del proceso Mantenimiento de Sistema Eléctrico	Vigencia
Macro proceso	Gestión de mantenimiento	
Responsable (s) del proceso	Supervisor de Mantenimiento	
Objetivo del proceso	Ejecutar plan de mantenimiento planificado que permita mantener el buen estado el sistema eléctrico para mantener el buen funcionamiento de las áreas del hotel	
Indicador de gestión del proceso	Porcentaje de fallas eléctricas	
Insumos	Plan de mantenimiento preventivo	
Proveedores	Supervisor de mantenimiento	
Salidas	Sistema eléctrico en buen estado, áreas funcionando sin retrasos	
Usuarios	Hotel	
Recursos humanos	Supervisor de mantenimiento, auxiliar de mantenimiento, comprador	
Recursos materiales	Herramientas eléctricas y manuales, cables, computadora	

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Gerente General

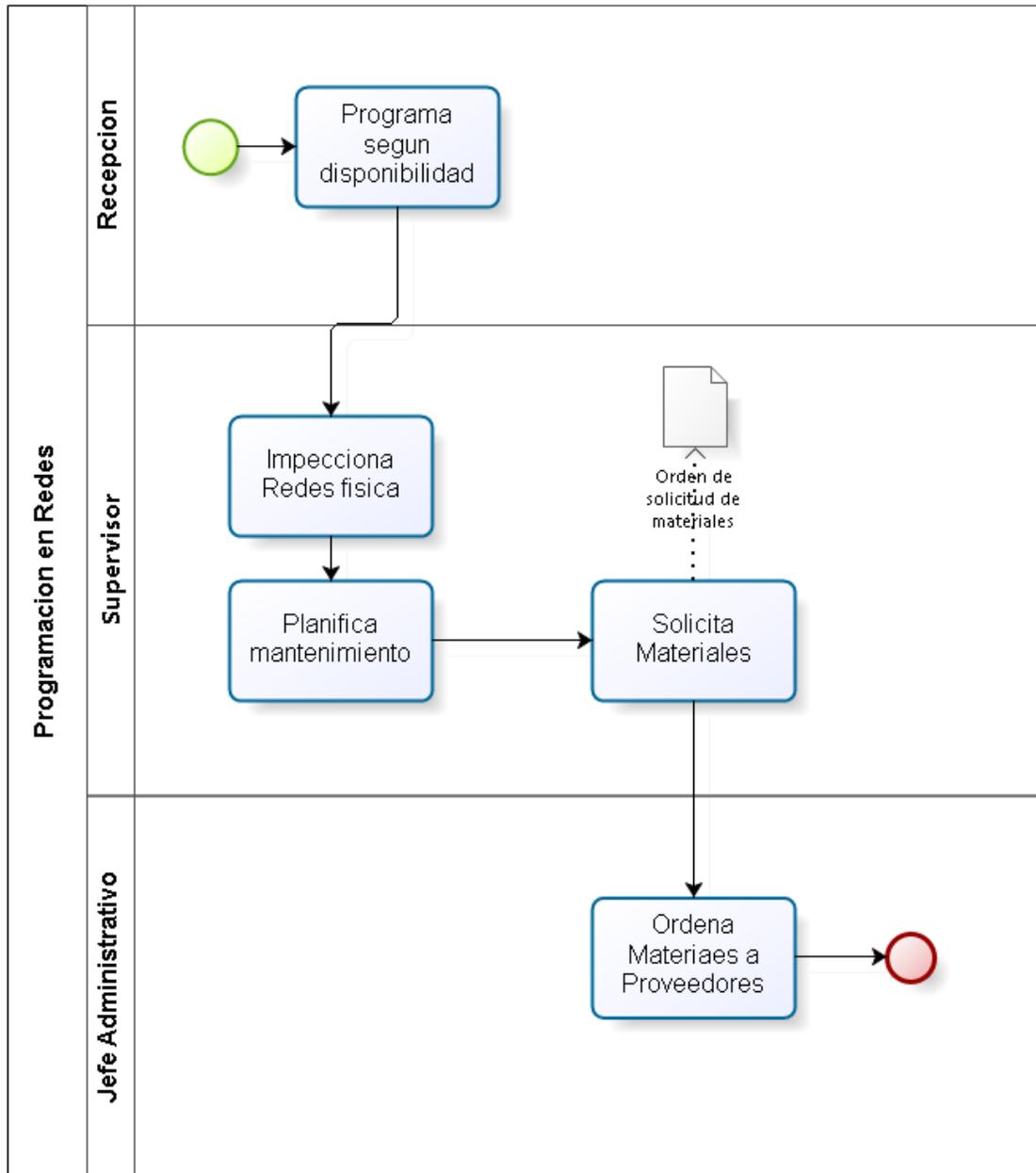
Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Mantenimiento de redes
Procedimiento	Código
Programación	AP-MT-RE-01
Mantenimiento preventivo	AP-MT-RE-02
Mantenimiento correctivo	AP-MT-RE-03

Programación

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento	Programación	Código AP-MT-RE-01
Objetivo	Tener un plan de programa para evitar conflictos en el hotel y brindar una mejor calidad de servicio	
Responsable	Jefe de mantenimiento de redes	
Responsable	Actividad	Observaciones
Recepción	Programa según disponibilidad de habitación	
	Reportes de averías	
Jefe de mantenimiento	Impeccion de redes físicas	
	Planifica mantenimiento	
	Realiza orden de solicitud de materiales	Materiales a ocupar
	Envía orden a jefe administrativo	
Jefe administrativo	Ordena pedidos de materiales a proveedores	Costos de materiales
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Plan de mantenimiento	Supervisor de mantenimiento	MSE-PM-01
Revisado por	Autorizado por	
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo	

Diagrama de flujo



Mantenimiento preventivo Sistema Eléctrico

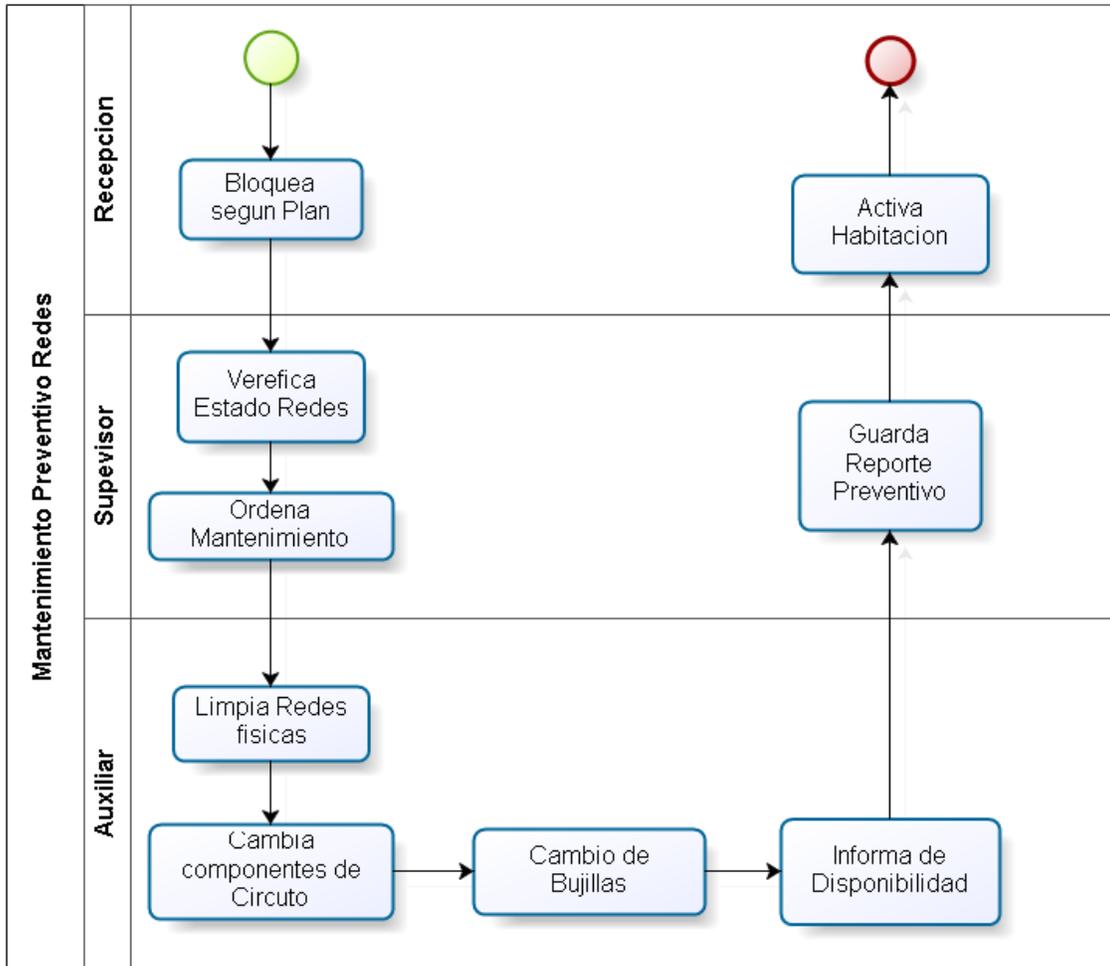
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
	Nombre del procedimiento Mantenimiento preventivo	Código AP-MT-RE-02
Objetivo	Cada período de tiempo revisar, mejorar daños por uso y mantener en buen estado	
Responsable	Jefe de mantenimiento de redes	

Responsable	Actividad	Observaciones
Jefe de mantenimiento	Verificar estado de redes	
	Ordena mantenimiento a redes físicas	
Auxiliar mantenimiento	Limpiar redes físicas	
	Cambiar componetes de circuito	Entrega componentes obsoletos a jefe de mantenimiento
	Limpieza a centros de cargas	
	Revisión de terminales eléctricas	
Jefe de mantenimiento	Supervisa obra	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Reporte de mantenimiento preventivo	Supervisor de mantenimiento	MP-RM-01

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo

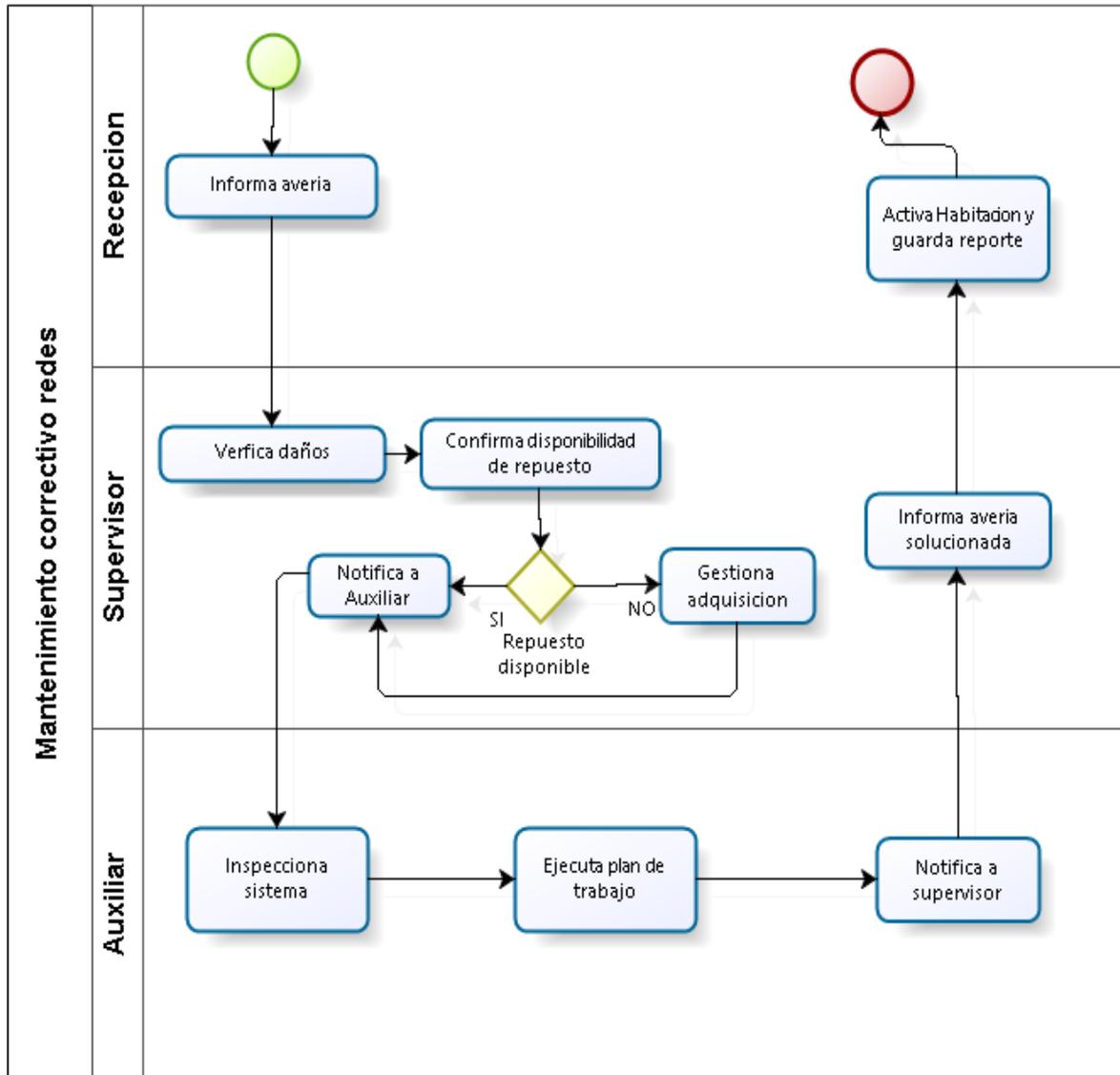
Diagrama de flujo



Mantenimiento correctivo sistema eléctrico

Historial de cambios								
Versión	Vigencia	Descripción del cambio						
1	14/7/2015	-						
								
Nombre del procedimiento correctivo	Mantenimiento	Código AP-MT-RE-03						
Objetivo	Solucionar averías en momento para brindar un mejor servicio a los huéspedes							
Responsable	Jefe de mantenimiento de redes							
Recepcionista	Informa de avería en redes	A jefe de mantenimiento						
	Bloquea habitación							
Supervisor de mantenimiento	Verifica los daños							
	Confirmar disponibilidad de repuesto	En Stock						
	Solicita repuesto							
	Notifica plan a auxiliar							
Auxiliar de mantenimiento	Inspecciona sistema	Cambios de Circuitos o Cableados						
	Ejecuta plan							
	Limpia sistema							
	Notifica a supervisor de mantenimiento							
Supervisor de mantenimiento	Inspecciona obra							
	Informa a recepción							
Recepcionista	Desbloquea habitación							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre del registro</th> <th>Responsable de almacenamiento</th> <th>Código</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reporte de mantenimiento correctivo</td> <td>Supervisor de mantenimiento</td> <td>MC-RM-01</td> </tr> </tbody> </table>			Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código	Reporte de mantenimiento correctivo	Supervisor de mantenimiento	MC-RM-01
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código						
Reporte de mantenimiento correctivo	Supervisor de mantenimiento	MC-RM-01						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Revisado por</th> <th>Autorizado por</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Supervisor de mantenimiento</td> <td>Jefe administrativo</td> </tr> </tbody> </table>			Revisado por	Autorizado por	Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo		
Revisado por	Autorizado por							
Supervisor de mantenimiento	Jefe administrativo							

Diagrama de flujo



Mantenimiento de áreas verdes

Ficha de proceso

 HOTEL VILLA PARAISO	Nombre del proceso Mantenimiento de áreas verdes	Vigencia
Macro proceso	Gestión de mantenimiento	
Responsable (s) del proceso	Supervisor de jardinería	
Objetivo del proceso	Conservar los ambientes y la limpieza de los jardines para aumentar la satisfacción del cliente	
Indicador de gestión del proceso	Nivel de satisfacción del cliente con respecto a las áreas verdes	
Insumos	Plan de mantenimiento preventivo	
Proveedores	Jefe de mantenimiento	
Salidas	Áreas verdes ambientadas, jardines limpios	
Usuarios	Hotel	
Recursos humanos	Supervisor de jardinería, auxiliar de jardinería	
Recursos materiales	Podadora, herramientas de jardinería, abono, biodigestores	

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de jardinería	Gerente General

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Mantenimiento Areas Verdes
Procedimiento	Código
Planificación	AP-MO-MAV-01
Poda de arboles	AP-MT-MAV-02
Limpieza de áreas verdes	AP-MO-MAV-03

Planificación

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

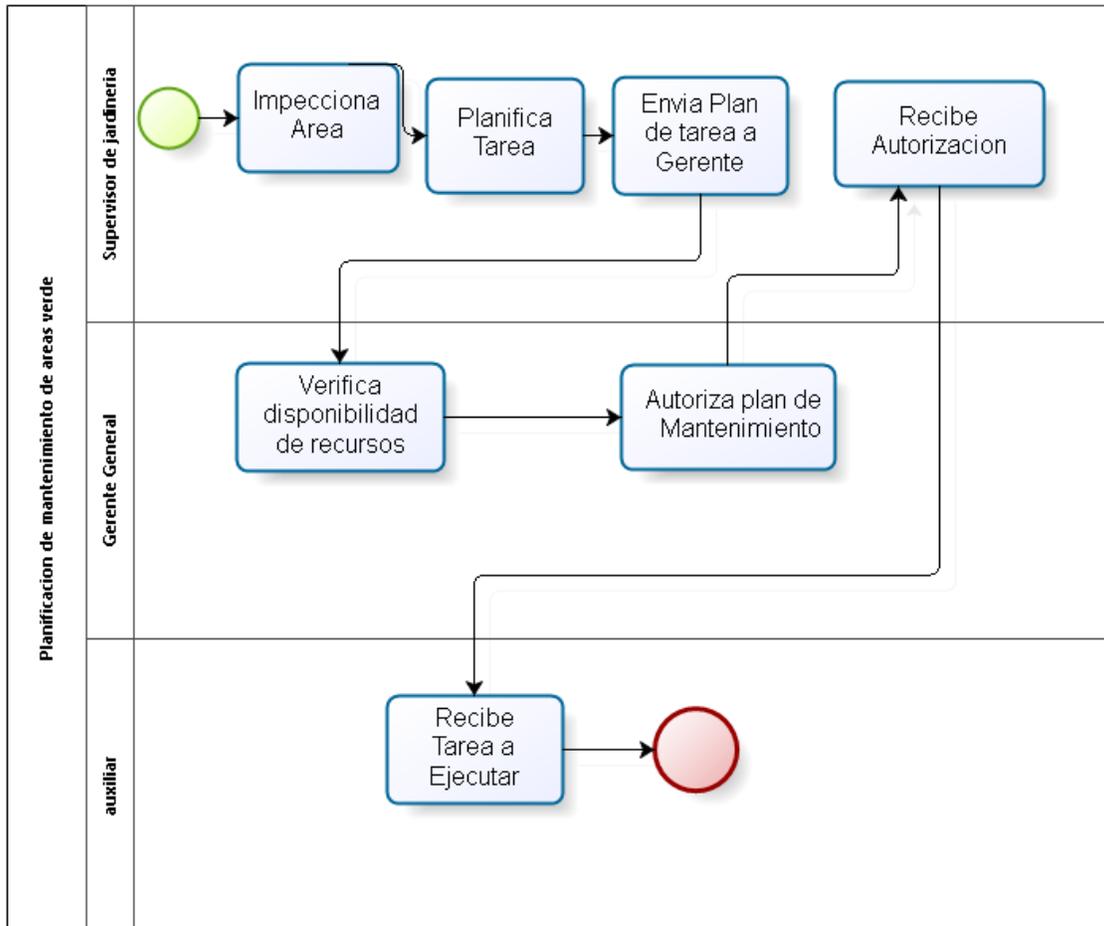
	Nombre del procedimiento Planificación	Código AP-MT-MAV-01
	Objetivo Programar actividades de mantenimiento de áreas verdes para cumplir el plan establecido	
Responsable	Supervisor de jardinería	

Responsable	Actividad	Observaciones
Supervisor de jardinería	Inspecciona área verdes	
	Planifica tareas	
	Envía plan de trabajo a gerente general	Reuniones diarias
Gerente general	Verifica disponibilidad de recursos	
	Autoriza plan de mantenimiento	
Supervisor de jardinería	Notifica a auxiliar de jardinería	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Plan de mantenimiento	Jefe de jardinería	MAV-PM-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe de jardinería	Supervisor de mantenimiento

Diagrama de flujo



Poda de arboles

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

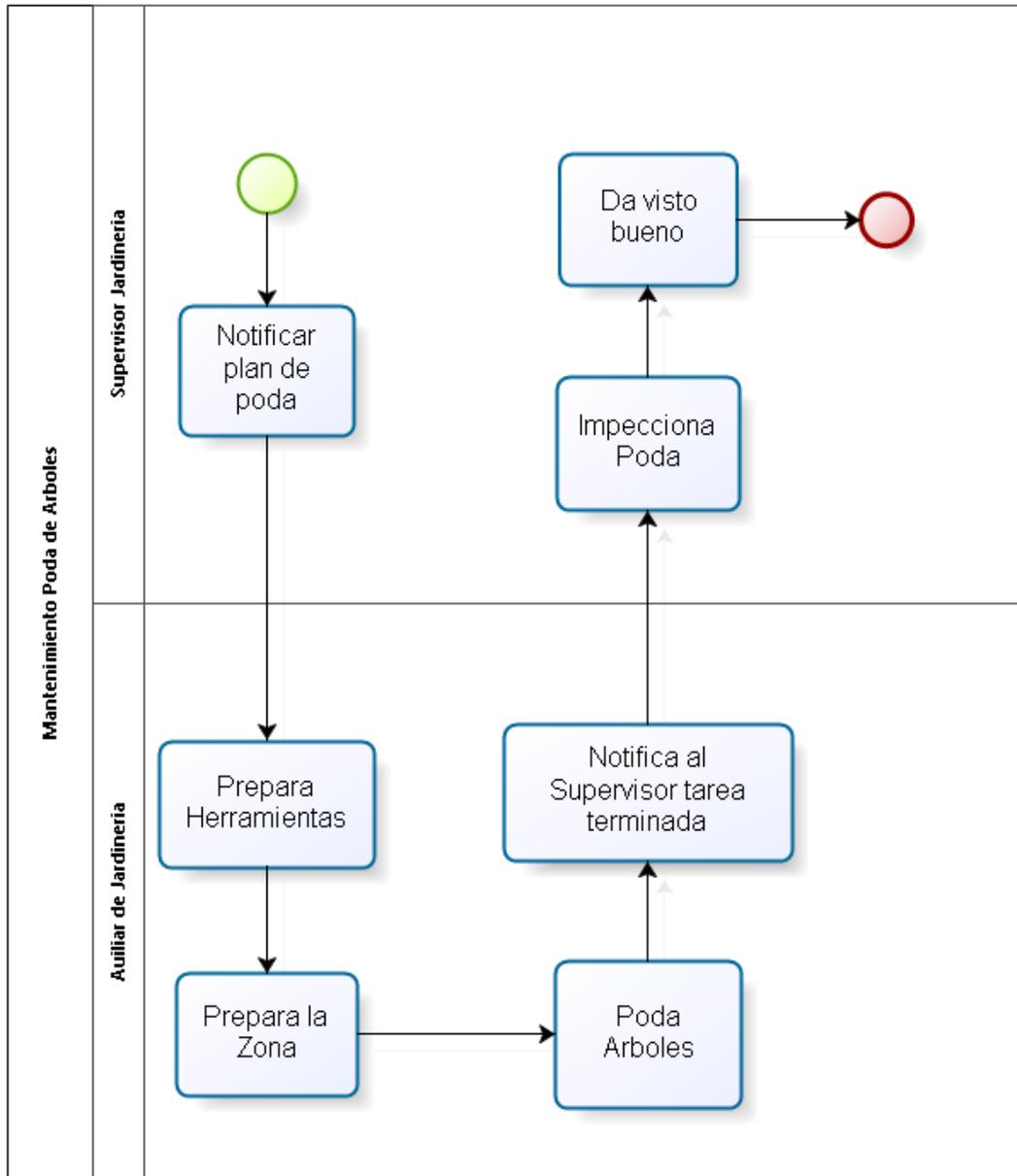
	Nombre del procedimiento Poda de arboles	Código AP-MT-MAV-02
	Objetivo Conservar las dimensiones de los arboles de manera que conserven su atractivo y funcionalidad	
Responsable	Supervisor de jardinería	

Responsable	Actividad	Observaciones
Supervisor de jardinería	Notifica al auxiliar sobre el plan de poda	
Auxiliar de jardinería	Prepara las herramientas	
	Prepara la zona	Reuniones diarias
	Poda los arboles	
	Notifica al supervisor de jardinería una vez terminada la tarea	
Supervisor de jardinería	Inspecciona poda	Modifica de ser necesario
	Da visto bueno	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Reporte de poda	Jefe de jardinería	MAV-RP-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe de jardinería	Supervisor de mantenimiento

Diagrama de flujo



Limpieza de áreas verdes

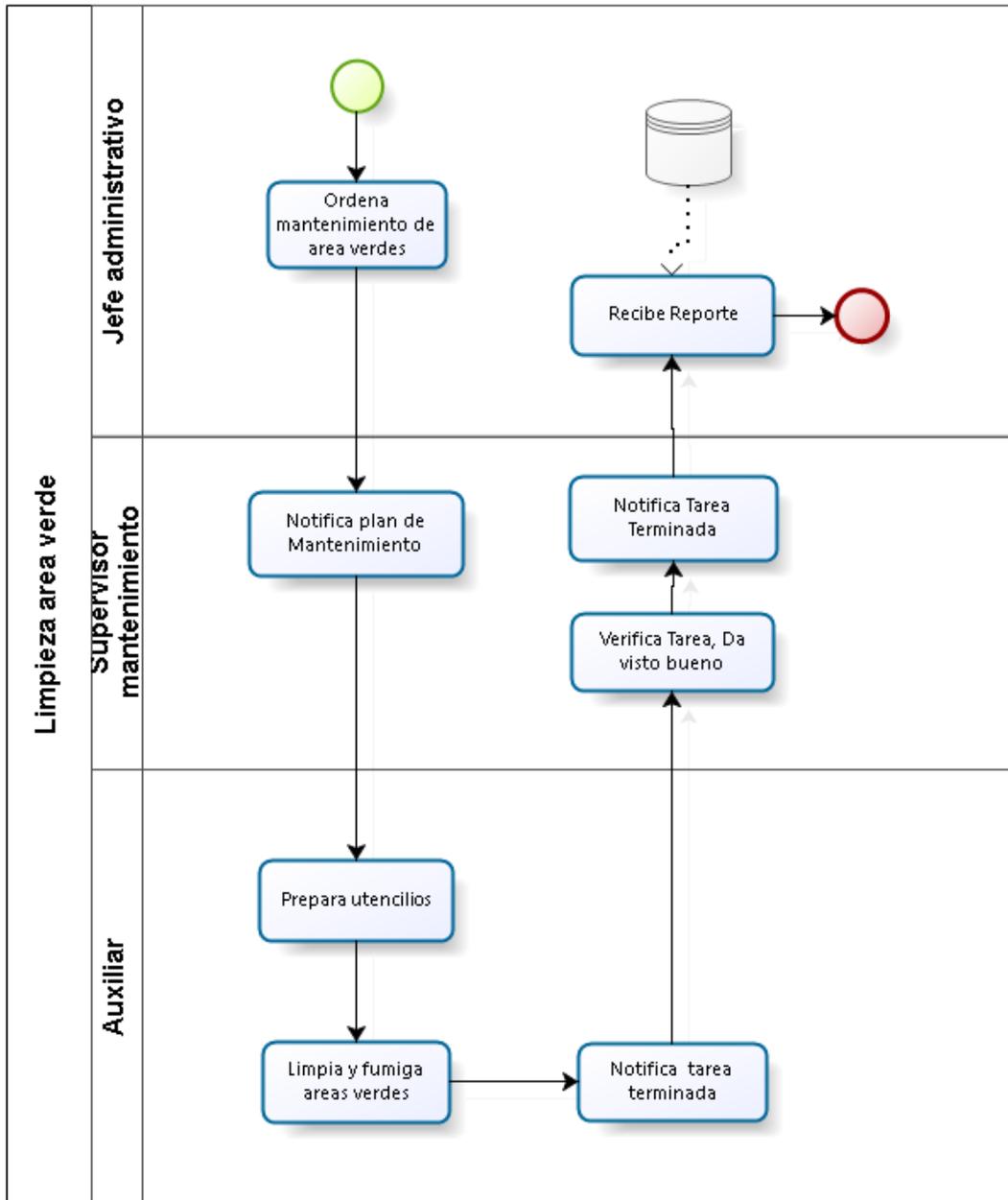
Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

	Nombre del procedimiento Limpieza de áreas verdes	Código AP-MT-MAV-03
Objetivo	Conservar el orden y la limpieza en las áreas verdes	
Responsable	Supervisor de jardinería	
Supervisor de jardinería	Notifica a auxiliar plan de limpieza	Un día antes
Auxiliar de jardinería	Prepara utensilios	Rastrillo, contenedor de basura
	Limpia y fumiga	
	Notifica que el área esta limpia	
Supervisor de jardinería	Da visto buen, labor terminada	
	Notifica a jefe administrativo	

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Reporte de limpieza de áreas verdes	Jefe de jardinería	MAV-RL-01

Revisado por	Autorizado por
Jefe de jardinería	Supervisor de mantenimiento

Diagrama de flujo



Limpieza

Ficha de proceso

 HOTEL VILLA PARAISO	Nombre del proceso Limpieza	Vigencia
Macro proceso	Gestión de mantenimiento	
Responsable (s) del proceso	Ama de llaves	
Objetivo del proceso	Asegurar la limpieza y buen funcionamiento de las instalaciones para aumentar la satisfacción del cliente y cumplir sus expectativas	
Indicador de gestión del proceso	Satisfacción con el nivel de higiene del área de trabajo, calificación de las habitaciones	
Insumos	Plan de limpieza	
Proveedores	Supervisor de mantenimiento	
Salidas	Habitaciones disponibles	
Usuarios	Check in	
Recursos humanos	Ama de llaves, camarera, lavandera	
Recursos materiales	Utensilios de limpieza, productos de higiene	

Revisado por	Autorizado por
Jefe de camareras	Gerente General

Procedimientos

Listado de procedimientos	
Proceso	Limpieza
Procedimientos	Código
Planeación de limpieza	AP-MT-LI-01
Asignación de áreas	AP-MT-LI-02
Revisión preventiva	AP-MT-LI-03

Planeación de limpieza

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-

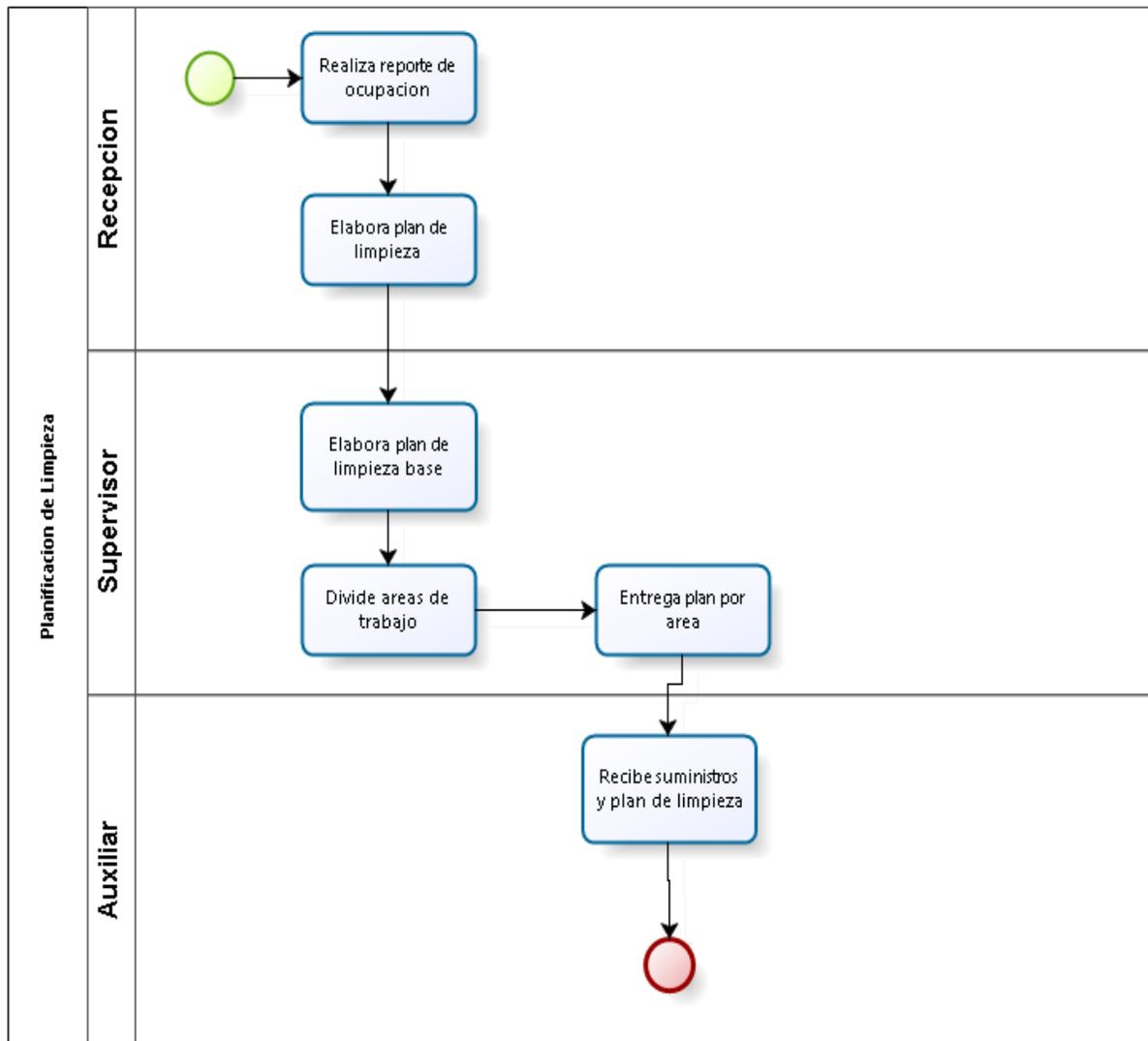
	Nombre del procedimiento Planificación de limpieza	Código AP-MT-LI-01
	Objetivo Elaborar un plan de trabajo diario que permita mantener de manera aseada y ordenada todo el hotel	
	Responsable Supervisor de limpieza	

Responsable	Actividad	Observaciones
Recepción	Bloquea habitaciones	
Supervisor de limpieza	Elabora plan de limpieza	Según disponibilidad
	Entrega plan de limpieza	
	Recibe plan de limpieza	
	Informa de plan de limpieza	
	Entrega equipo a utilizar	Desinfectantes, ambientadores y suministros

Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Plan de limpieza	Supervisor de camarera	LI-PL-01

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de camarera	Jefe administrativo

Diagrama de flujo



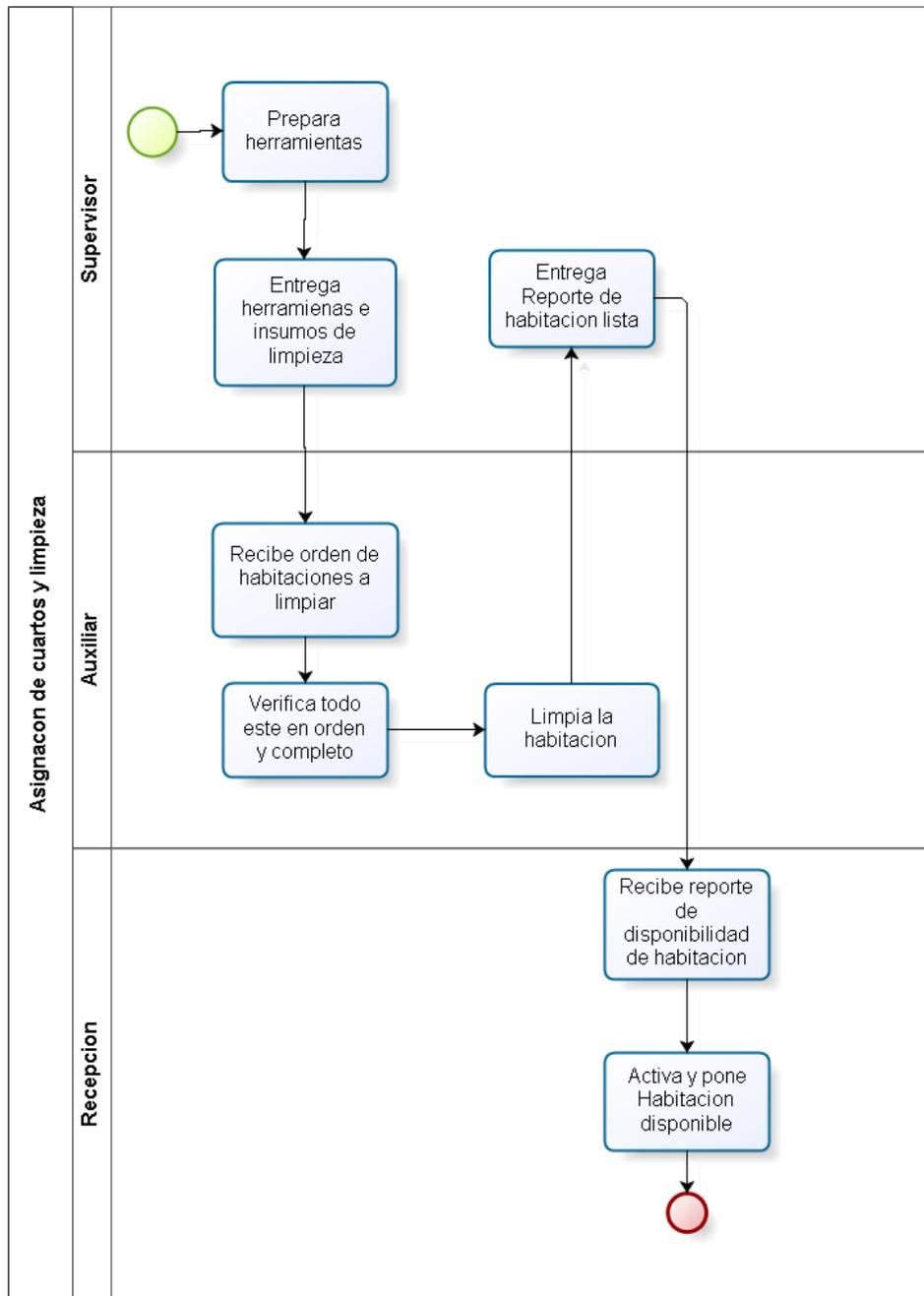
Limpieza de áreas

Historial de cambios		
Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Limpieza de áreas		Código AP-MT-LI-02
Objetivo	Distribuir de forma equitativa entre el personal del departamento las tareas del plan de limpieza	
Responsable	Supervisor de limpieza	

Responsable	Actividad	Observaciones						
Jefe de limpieza	Asigna habitaciones a auxiliares							
	Ordena ejecutar plan de limpieza							
Auxiliar	Recibe orden de habitaciones a limpiar							
	Verifica todo este en orden y completo en habitación							
	Reporta que todo esta completo							
	Procede a limpiar habitación							
	Entrega habitación recepción							
Recepción	Recibe habitación limpia							
	Activa disponibilidad de habitación							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre del registro</th> <th>Responsable de almacenamiento</th> <th>Código</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reporte de incidencias</td> <td>Supervisor de mantenimiento</td> <td>LI-RI-01</td> </tr> </tbody> </table>			Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código	Reporte de incidencias	Supervisor de mantenimiento	LI-RI-01
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código						
Reporte de incidencias	Supervisor de mantenimiento	LI-RI-01						

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de camarera	Jefe administrativo

Diagrama de flujo

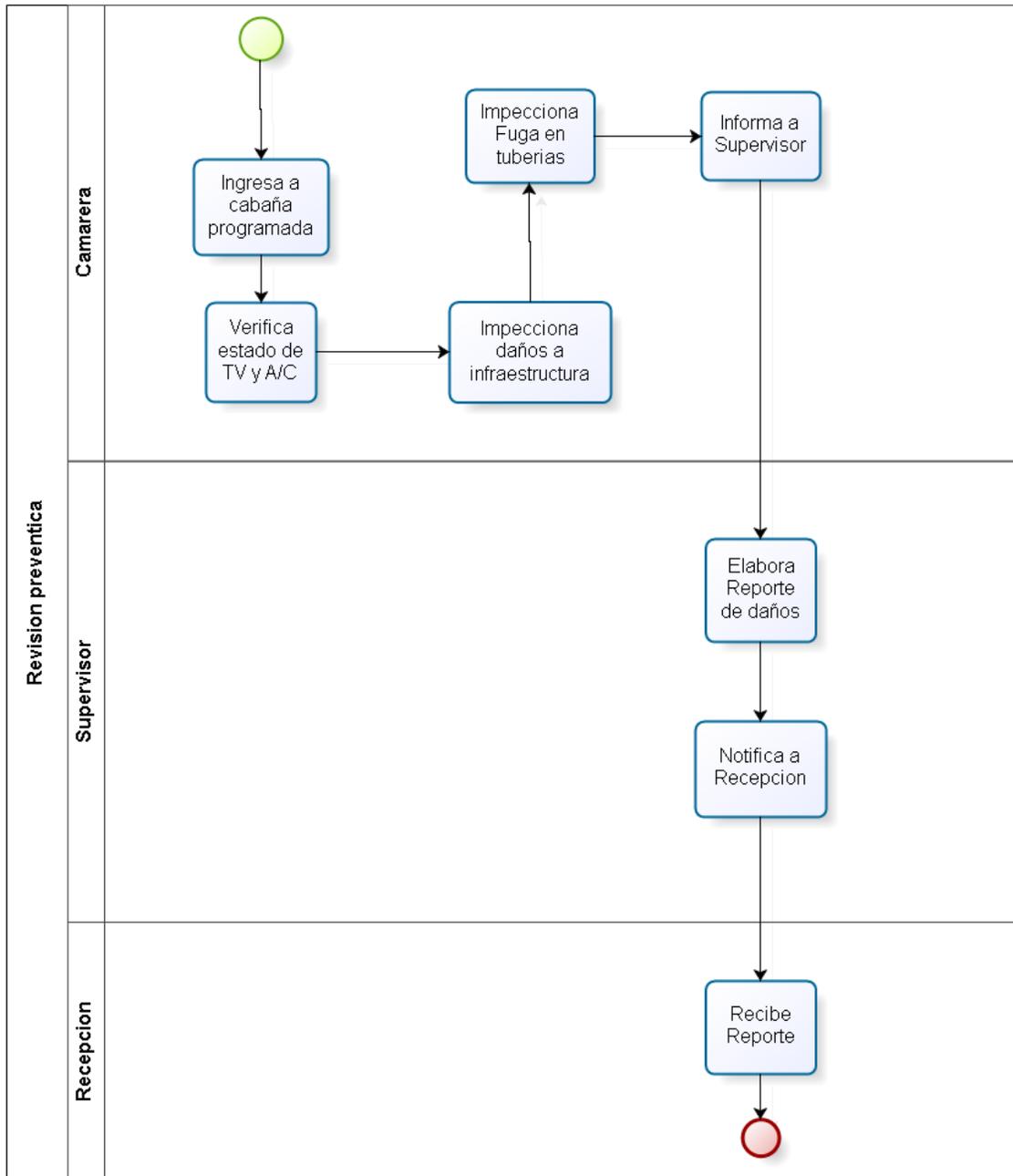


Revisión preventiva

Versión	Vigencia	Descripción del cambio
1	14/7/2015	-
		
Nombre del procedimiento Revisión preventiva		Código AP-MT-LI-01
Objetivo	Verificar que las cabañas del hotel se encuentren en buen estado	
Responsable	Supervisor de limpieza	
Camarera	Ingresar a cabaña programada	Según plan de limpieza
	Verificar el estado del acondicionador de aire	
	Verificar el estado de televisor	Señal de cable
	Inspeccionar daños en infraestructura	
	Inspeccionar fugas en tuberías	
	Elaborar reporte de daños	
	Entregar reporte a supervisor de camareras	
Supervisor de limpieza	Recibe reporte	
	Notifica a recepción	
		
Nombre del registro	Responsable de almacenamiento	Código
Reporte de daños	Supervisor de camarera	LI-RD-01

Revisado por	Autorizado por
Supervisor de camarera	Jefe administrativo

Diagrama de flujo



Capítulo III. Seguimiento y medición de los procesos

Una organización debe preocuparse por alcanzar los resultados deseados optimizando la utilización de recursos, es decir, debería valorar la eficiencia en los procesos, para poder medir el comportamiento de los procesos del hotel elaboramos tablas de indicadores en los cuales establecimos un indicador por cada subproceso del hotel los cuales detallamos a continuación

 Hotel Villa Paraíso Indicador de gestión de proceso Transporte de huéspedes	
Nombre	Kilómetros por galón de combustible
Objetivo	Conocer el desempeño del consumo de combustible en los vehículos
Formula	Kilómetros recorridos/combustible recargado
Frecuencia	Diario

 Hotel Villa Paraíso Indicador de gestión de proceso Gestión de bodegas	
Nombre	Rotación de inventarios
Objetivo	Conocer el número de veces que rota los artículos de bodega
Formula	(Ventas a precio de costo/inventario promedio)
Frecuencia	Trimestral



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Gestión Contable

Nombre	Cantidad de informes contables presentados a tiempo
Objetivo	Medir el cumplimiento del trabajo asignado
Formula	$1 - (\text{Cantidad de informes contables presentados a tiempo} / \text{cantidad de informes a presentar})$
Frecuencia	mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Control Interno

Nombre	Efectividad de inventario
Objetivo	Medir la eficiencia en el manejo del inventario
Formula	$(\text{Artículos afectados} / \text{artículos en bodega}) * 100$
Frecuencia	Semestral



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Eventos Especiales Restaurante

Nombre	Porcentaje de ventas por evento
Objetivo	Calcular el crecimiento porcentual de las ventas
Formula	$(\text{Ventas año } x / \text{ventas año } x-1) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Cliente Estándar

Nombre	Porcentaje de satisfacción de los clientes
Objetivo	calcular el porcentaje de clientes que consideran que el servicio cumple con sus necesidades
Formula	$(\text{Clientes satisfechos}/\text{clientes muestras}) * 100$
Frecuencia	anual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Eventos Especiales Hospedaje

Nombre	Porcentaje de ventas por evento
Objetivo	Calcular el crecimiento porcentual de las ventas
Formula	$(\text{Ventas año } x / \text{ventas año } x-1) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Alojamiento Estándar

Nombre	Porcentaje de ventas anual
Objetivo	Conocer el comportamiento de las ventas de un año a otro
Formula	$1 - (\text{ventas anuales} / \text{venta año anterior})$
Frecuencia	anual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Excursiones

Nombre	Porcentaje de excursiones vendidas
Objetivo	Conocer la variabilidad porcentual de los huéspedes que optan por el servicio de excursiones
Formula	$1 - (\text{excursiones vendidas en el mes del año } x / \text{excursiones vendidas en el mes del año anterior})$
Frecuencia	mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Suvenires

Nombre	Porcentaje de ventas de artículos
Objetivo	Conocer la variabilidad porcentual de las ventas mensuales de los suvenires
Formula	$1 - (\text{ventas mes } x \text{ año } y / \text{Venta del mes } x \text{ del año } y-1) * 100$
Frecuencia	mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Atención al huésped

Nombre	Índice de satisfacción por la atención
Objetivo	Medir la satisfacción del cliente
Formula	$(\text{Clientes satisfechos} / \text{clientes encuestados}) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Atención en restaurante

Nombre	Índice de satisfacción por la atención
Objetivo	Visualizar la satisfacción del cliente con el servicio
Formula	$(\text{Clientes satisfechos}/\text{clientes encuestados}) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Mantenimiento de sistemas de climatización

Nombre	Eficacia del programa de mantenimiento
Objetivo	Calcular el comportamiento del mantenimiento tanto preventivo como correctivo
Formula	$(\text{Mantenimientos ejecutados}/\text{Mantenimientos planificados}) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Mantenimiento de Equipamiento e Infraestructura

Nombre	Eficacia del programa de mantenimiento
Objetivo	Calcular el comportamiento del mantenimiento de equipamiento e infraestructura
Formula	$(\text{Mantenimientos ejecutados}/\text{Mantenimientos planificados}) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Mantenimiento a sistema eléctrico

Nombre	Eficacia del programa de mantenimiento
Objetivo	Calcular el comportamiento del mantenimiento a sistema eléctrico
Formula	$(\text{Mantenimientos ejecutados} / \text{Mantenimientos planificados}) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Mantenimiento de Áreas Verdes

Nombre	Eficacia del programa de mantenimiento
Objetivo	Calcular el comportamiento del mantenimiento de áreas verdes
Formula	$(\text{Mantenimientos ejecutados} / \text{Mantenimientos planificados}) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Limpieza

Nombre	Eficiencia del programa de limpieza
Objetivo	Conocer el comportamiento del programa de limpieza
Formula	$(\text{Limpiezas terminadas a tiempo} / \text{Limpiezas programadas})$
Frecuencia	Semanal



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Gestión Interna de Recursos Humanos

Nombre	Porcentaje de trabajadores capacitados
Objetivo	Conocer el desarrollo del plan de capacitación del hotel
Formula	$(\text{Trabajadores capacitados}/\text{trabajadores a capacitar}) * 100$
Frecuencia	Trimestral



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Gestión por plazas temporales

Nombre	Porcentaje de plazas ocupadas
Objetivo	Conocer que porcentaje de las plazas se ocupan a tiempo
Formula	$(\text{Plazas ocupadas a tiempo}/\text{plazas a ocupar}) * 100$
Frecuencia	Semestral



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Gestión Interna Transporte

Nombre	Kilómetros por galón de combustible
Objetivo	Conocer el desempeño del consumo de combustible en los vehículos
Formula	Kilómetros recorridos/combustible recargado
Frecuencia	Diario



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Compras

Nombre	Porcentaje de cumplimiento de proveedores
Objetivo	Conocer que proveedores cumplen con sus tiempos de entrega
Formula	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos}) * 100$
Frecuencia	Mensual



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Gestión de Marketing

Nombre	Efectividad de la estrategia de marketing
Objetivo	Medir la efectividad de la estrategia de marketing
Formula	$(\text{ventas netas} / \text{ventas proyectadas}) * 100$
Frecuencia	semestral



Hotel Villa Paraíso
Indicador de gestión de proceso
Compras

Nombre	Porcentaje de productos defectuosos
Objetivo	Conocer qué porcentaje de los productos adquiridos cumplen con los estándares establecidos
Formula	$(\text{Productos en buen estado} / \text{total de productos adquiridos}) * 100$
Frecuencia	Mensual

Capítulo IV. Mejora Continua

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá diseñar un plan de mejora para dicho proceso, lo que significa actuar sobre los valores de control para que el proceso alcance los resultados planificados, también puede ocurrir que aunque un proceso arroje resultados dentro de los valores establecidos se identifique una oportunidad de mejora. Para poder llevar a cabo ese plan de mejora seguiremos los pasos del ciclo de mejora continua de Deming, en la Figura 8 se definen los cuatro pasos que Deming plantea en su ciclo



Figura 8. Ciclo PDCA

Conociendo los procesos y los resultados que estos brindan mediante indicadores procedemos a aplicar el primer paso de la metodología de Deming, el cual es planear, en este caso las mejoras al proceso por lo cual nosotros diseñamos un formato titulado “Reporte de mejoras a procesos” el cual lo reflejamos a continuación



Reporte de mejora a procesos

Proceso a mejorar	Fecha de inicio
Código	Fecha de fin

Integrantes	Responsable
--------------------	--------------------

Fallo detectado

Pan de mejora

Indicador (Cual es el indicador y cuál es la nueva magnitud del indicador)

Documentación (Desea añadir registros de documentación al proceso)

Responsable del proceso

Autorizado por

Glosario

Aprovisionamiento: Abastecimiento o provisión de las mercancías necesarias para el funcionamiento del hotel.

Kardex: Libro utilizado para mantener el control de las entradas y salidas de mercancías de la bodega.

Kardex transporte: Libro que se utiliza para mantener el control de las distancias que recorre el vehículo del hotel.

Libro de registro: Libro en el que se registra información del huésped como número de identificación, nombre completo, nacionalidad, edad.

Walk in: Se refiere al alojamiento sin previa reserva.

Check in: Bienvenida, registro y ubicación de los clientes.

Check Out: Despedida y cancelación de cuenta por parte del huésped.

Conclusiones

Con el presente trabajo se logró identificar y documentar los procesos de todo el hotel por lo cual podemos concluir que

1. Se logró identificar y agrupar los procesos del hotel según el modelo del Instituto Andaluz de Tecnología.
2. Se elaboró un mapa de procesos el cual permite tener una visión más dinámica del hotel.
3. Se logró caracterizar la totalidad de los procesos en fichas de procesos y flujogramas, así como se logró codificar cada proceso.
4. Se definió una propuesta de indicadores el cual facilitara el control de los procesos.
5. Se elaboró un procedimiento de mejora continua tanto para la atención a huéspedes como a visitantes.
6. Se elaboró un plan de acción para la situación organizacional de la empresa el cual permitirá obtener más satisfacción por parte del personal.

De manera general se puede concluir que el Hotel brinda las condiciones necesarias para el establecimiento de un sistema de gestión de calidad en nuestro caso enfocado a los procesos

Recomendaciones

Para la implementación del modelo de gestión por procesos se debe brindar la metodología y documentación necesaria para Informar sobre el tema, para lograr esto la organización debe formar grupos de trabajo en los cuales debe nombrar un líder el cual será el encargado de transmitir los conocimientos compartidos.

Se recomienda capacitar a los líderes sobre la metodología y la función de este trabajo así como actualizar y desarrollar nuevas herramientas para el control de los procesos. Así mismo debe delegar la responsabilidad de monitorear y dar continuidad al modelo a uno de los líderes de la organización.

Se recomienda hacer evaluaciones para el personal de manera sistemática para medir el grado en el que ellos se están comprometiendo con la implementación del modelo, así mismo se recomienda hacer reuniones y escuchar ideas que pueden ayudar a mejorar el sistema.

Se recomienda implementar el plan de mejora realizado para el cuestionario de diagnóstico organizacional, así como implementar el cuestionario de manera periódica.

Bibliografía

- Agudelo Tobón Luis Fernando, Escobar Bolívar Jorge. (2010). Gestión por proceso. Colombia. ICONTEC
- Beltrán Sanz Jaime, Carmona A. Miguel, (2009). Guía para una gestión basada en procesos. España. Instituto Andaluz de Tecnología
- Camison Cesar, Cruz Sonia & González Tomas. (2007). Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España. Prentice Hall
- Escalante Edgardo. Análisis y mejoramiento de la calidad. México. Editorial Limusa
- Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar Román. (2013). Control estadístico de la calidad y seis sigma. México. McGraw-Hill
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos & Baptista Lucio Pilar. (2010). Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill
- Juran J. M/ Gryna Frank M, (1993), Manual de Control de Calidad, España, McGraw-Hill

Anexos

Anexo 1

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente de acuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				1
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				4
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				2
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				2
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				2
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				2
7. Esta organización no se resiste al cambio				1
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				2
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				2
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				1
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				3
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				3
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				1
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				2
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				2
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				3
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				1
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				3
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				2
21. Esta organización favorece al cambio				2
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				2
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				3
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				2
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				2
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				2
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				2
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				6
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				2
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				3
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				2
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				2
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				4
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				2
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				2

Anexo 2

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				4
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				4
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				1
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				1
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				1
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				2
7. Esta organización no se resiste al cambio				2
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				3
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				1
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				4
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				2
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				5
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				1
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				3
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				4
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				4
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				2
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				2
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				3
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				4
21. Esta organización favorece al cambio				1
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				4
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				4
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				2
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				4
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				1
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				1
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				1
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				1
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				1
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				4
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				3
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				4
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				3
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				1

Anexo 3

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				2
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				2
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				1
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				1
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				2
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				3
7. Esta organización no se resiste al cambio				1
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				1
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				2
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				3
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				3
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				1
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				1
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				3
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				1
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				2
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				1
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				4
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				2
21. Esta organización favorece al cambio				2
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				2
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				2
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				1
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				1
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				1
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				2
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				4
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				3
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				3
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				2
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				2
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				2
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				1
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				1

Anexo 4

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				1
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				2
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				3
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				1
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				2
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				1
7. Esta organización no se resiste al cambio				3
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				2
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				2
10 Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				1
11 Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				3
12 La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				1
13Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				1
14 Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				1
15 Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				2
16 La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				1
17 El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				1
18 Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19.Existe oportunidad de promoción en esta organización				2
20.Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				1
21.Esta organización favorece al cambio				1
22.Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				1
23.La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				1
24.Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				2
25.He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				2
26.El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				1
27.Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				1
28.Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				5
29.Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				2
30.La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				1
31.Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				2
32.No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				1
33.Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				2
34.Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				1
35.Esta organización tiene la habilidad para cambiar				1

Anexo 5

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				1
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				2
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				2
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				1
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				6
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				2
7. Esta organización no se resiste al cambio				6
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				2
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				2
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				6
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				7
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				2
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				6
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				6
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				4
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				6
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				1
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				3
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				3
21. Esta organización favorece al cambio				2
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				4
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				7
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				7
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				3
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				1
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				4
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				1
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				1
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				6
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				3
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				3
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				2
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				1
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				2

Anexo 6

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				1
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				6
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				4
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				3
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				3
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				3
7. Esta organización no se resiste al cambio				3
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				3
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				3
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				3
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				4
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				1
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				1
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				6
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				2
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				6
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				2
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				6
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				2
21. Esta organización favorece al cambio				2
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				3
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				2
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				3
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				2
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				3
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				1
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				3
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				3
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				2
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				3
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				3
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				6
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				2
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				2

Anexo 7

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				3
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				1
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				1
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				2
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				2
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				3
7. Esta organización no se resiste al cambio				4
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				2
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				2
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				4
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				3
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				2
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				4
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				4
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				1
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				5
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				2
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				2
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				6
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				4
21. Esta organización favorece al cambio				4
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				2
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				2
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				2
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				1
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				3
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				1
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				4
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				5
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				4
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				3
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				1
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				5
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				4
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				4

Anexo 8

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente de acuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				1
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				2
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				5
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				3
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				1
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				1
7. Esta organización no se resiste al cambio				6
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				1
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				3
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				1
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				2
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				7
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				3
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				4
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				2
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				2
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				1
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				6
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				2
21. Esta organización favorece al cambio				2
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				3
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				2
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				2
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				3
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				7
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				1
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				2
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				3
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				3
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				2
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				4
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				3
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				2
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				1

Anexo 9

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				4
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				4
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				2
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				1
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				2
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				1
7. Esta organización no se resiste al cambio				3
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				3
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				1
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				2
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				2
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				3
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				6
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				4
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				3
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				6
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				7
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				3
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				2
21. Esta organización favorece al cambio				2
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				2
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				2
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				3
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				2
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				1
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				4
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				3
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				1
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				3
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				6
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				4
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				2
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				1
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				3

Anexo 10

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				4
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				3
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				1
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				3
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				3
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				6
7. Esta organización no se resiste al cambio				4
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				1
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				2
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				4
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				3
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				5
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				3
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				7
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				2
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				2
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				1
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				7
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				1
21. Esta organización favorece al cambio				2
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				2
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				7
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				3
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				2
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				3
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				6
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				4
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				4
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				6
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				4
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				6
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				4
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				1
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				1

Anexo 11

1. Muy de acuerdo 3. Ligeramente 5. En desacuerdo	2. De acuerdo en 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				7
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				3
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				1
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				4
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				2
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				4
7. Esta organización no se resiste al cambio				4
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				1
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				2
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				1
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				7
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				1
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				7
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				2
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				4
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				3
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				1
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				3
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				1
21. Esta organización favorece al cambio				3
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				4
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				5
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				1
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				1
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				1
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				7
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				1
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				7
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				1
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				1
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				1
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				7
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				7
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				1

Anexo 12

1. Muy de acuerdo 5. Ligeramente en desacuerdo	2. De acuerdo 6. En desacuerdo	3. Ligeramente de acuerdo 7. Muy en desacuerdo	4. Neutro	Respuesta Individual
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas				2
2. La división de trabajo de esta organización es flexible				2
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos				2
4. Mi relación con mi superior es armoniosa				1
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona				1
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo				2
7. Esta organización no se resiste al cambio				6
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo				7
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas				2
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso				2
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas				1
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente				3
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo				1
14. Esta organización esta introduciendo políticas y procedimientos nuevos				2
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización				2
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica				4
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma				4
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales				1
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización				4
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida				2
21. Esta organización favorece al cambio				3
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados				1
23. La estructura de mi unidad de trabajo esta bien diseñada				2
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo				3
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente				3
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo				2
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia				2
28. Ocasionalmente a mi me gusta cambiar las cosas de mi trabajo				1
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo				3
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas				3
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad				1
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización				2
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos				6
34. Los esfuerzos de planif. y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo				2
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar				3

Anexo 13



AYUDA

ENFOQUE AL CLIENTE

INICIO

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado quienes son sus clientes y porque lo son	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se tiene un mecanismo establecido para identificar las necesidades y expectativas de los clientes.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado las necesidades y expectativas de sus clientes	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Periódicamente la organización obtiene datos sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o el uso previsto.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización cuenta con un mecanismo sistemático que garantiza la conversión de las necesidades de los clientes en especificaciones y características de los productos y servicios,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Las necesidades de los clientes se utilizan para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas,	No existe evidencia referente a este punto.
La organización cuenta con mecanismos para registrar las quejas (verbales o escritas) manifestadas por los clientes,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización obtiene periódicamente datos (tales como: tiempo de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos de los productos) que le permiten tomar medidas para mejorar la satisfacción de sus clientes,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha identificado los requisitos que debe cumplir su producto o servicio	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se tiene establecido un mecanismo que garantiza la comunicación con el cliente,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización tiene identificados quienes fueron sus clientes y porque ya no lo son	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene identificados quienes podrían ser sus clientes y porque.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene implantadas disposiciones eficientes para comunicación con el cliente, relativas a: Información sobre el producto, consultas, contratos o atención a pedidos, retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha evaluado la capacidad para cumplir con los requisitos.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Compara los resultados de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, contra los resultados de otras organizaciones competidoras	No existe evidencia referente a este punto.

Anexo 14



AYUDA

COMPROMISO GERENCIAL

INICIO

ASPECTO	ESTADO
La organización ha identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe cumplir.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las fortalezas de su organización. (aspectos en los cuales supera a la competencia)	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha identificado las debilidades de su organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las amenazas para la organización (factores externos que pueden afectar el rumbo del negocio negativamente)	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha identificado las oportunidades para la organización (factores externos que pueden ser aprovechados por la organización y que la pueden afectar positivamente)	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización ha definido las metas del negocio	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene definidas estrategias para el logro de las metas.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza la planificación anual de la empresa basada en la estrategia	No existe evidencia referente a este punto.
Se planifica la disponibilidad de recursos de manera oportuna	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se conoce en todos los niveles la planificación anual de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Se revisa la planificación anual de la organización de acuerdo con las condiciones particulares de cada momento	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se cumple la planificación anual de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Tiene la organización un conjunto bien definido de valores, políticas y normas de actuación que tengan en cuenta las necesidades de sus clientes, sus empleados y el entorno socioeconómico,	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización cuenta con política de calidad	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La política de calidad considera el futuro de la organización	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Asegura la política de calidad que las necesidades y expectativas de los clientes son entendidas,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La política de calidad se encuentra difundida en todos los niveles de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La política de calidad ha sido utilizada como guía a mejoras visibles y esperadas	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene definidos los objetivos de calidad	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Los objetivos de calidad son coherentes con la política de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Los objetivos de calidad traducen la política de calidad en metas medibles.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se han tenido en cuenta las necesidades de las partes interesadas para el establecimiento de los objetivos de calidad,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se planifica, provee, controla y sigue los recursos financieros para asegurar el logro de los objetivos de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se han desplegado los objetivos de calidad a cada nivel de la organización para asegurar la contribución individual para su logro.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar

Anexo 15



AYUDA

PARTICIPACION DEL PERSONAL

INICIO

ASPECTO	ESTADO
Se han establecido y comunicado las responsabilidades del personal de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene identificado las competencias y necesidades de desarrollo del personal	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización se asegura de que el nivel de competencias de sus empleados son adecuadas para las necesidades actuales y futuras	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Tiene definido e implantado un plan de desarrollo de competencias para el personal	No existe evidencia referente a este punto.
El personal directivo muestra con su comportamiento, a todos los niveles, su compromiso personal con los valores y políticas de la empresa y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes, empleados y entorno socioeconómico	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se promueve la gerencia participativa y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene establecidos mecanismos para la participación del personal en la mejora de la eficacia y eficiencia.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
El ambiente general en la empresa es de disciplina en el cumplimiento de valores, políticas y normas,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
La organización ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, el desarrollo y el desempeño del personal de la organización.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se ha asegurado la dirección de que el personal es conciente del vínculo entre calidad y costos	No existe evidencia referente a este punto.

Anexo 16



AYUDA

ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y SYSTEMAS

INICIO

ASPECTO	ESTADO
Se aplica el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de estos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene identificada la secuencia de procesos desde que se recibe la solicitud del cliente hasta que el producto o servicio es entregado a este	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Los procesos son gestionados identificando los puntos críticos desde las entradas hasta las salidas	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene definida la dirección de los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de este.	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se ha definido la dirección de los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de las necesidades y expectativas de estos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización cuenta con una infraestructura apropiada para la consecución de los objetivos de la organización.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Cuenta la organización con métodos para el mantenimiento de la infraestructura.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización ha considerado los aspectos medioambientales asociados a la infraestructura,	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Los procesos de diseño y desarrollo aseguran que se responde a las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas,	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
En los procesos de diseño se han considerado los aspectos relacionados con revisiones, validación, y gestión de la documentación.	No existe evidencia referente a este punto.
En los procesos de compra se asegura que los productos comprados satisfacen las necesidades de la organización	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Las entradas de los procesos de realización del producto o de prestación del servicio tienen en cuenta las necesidades del cliente y de otras partes interesadas	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
En los procesos de realización se consideran las actividades relativas al control, verificación y validación.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se controlan los dispositivos de medición y seguimiento para asegurarse de que se están obteniendo y usando los datos correctos.	No existe evidencia referente a este punto.
La organización tiene establecido un método de control para los documentos,	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene establecido un método de control para las evidencias de realización de actividades,	No existe evidencia referente a este punto.

Anexo 17



ENFOQUE BASADO EN LOS HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

AYUDA

INICIO

ASPECTO	ESTADO
Se tienen definidos indicadores del comportamiento de los procesos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos sobre la gestión de clientes	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen indicadores definidos del comportamiento de los productos	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del sistema de gestión de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen definidos indicadores del comportamiento del negocio	No existe evidencia referente a este punto.
La dirección de la organización revisa el sistema de gestión gerencial periódicamente con el fin de identificar oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios.	No existe evidencia referente a este punto.
Asegura la organización la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis y formulación de mejoras	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se obtienen datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La organización compara los resultados de sus mediciones (tales como tiempos de entrega, clientes perdidos, reclamaciones, defectos en los productos) contra los resultados de sus competidores,	No existe evidencia referente a este punto.
Se asegura la dirección de que la información es apropiada para la toma de decisiones	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización resulta en satisfacción para las partes interesadas	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
La organización tiene definido y establecido un procedimiento para identificación, control y tratamiento de producto no conforme	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
La organización tiene definido un procedimiento para la realización de auditorías internas de calidad	No existe evidencia referente a este punto.
La organización realiza auditorías internas periódicamente al sistema de gestión de calidad con el fin de verificar su conformidad y eficacia	No existe evidencia referente a este punto.

Anexo 18



AYUDA

MEJORA CONTÍNUA

INICIO

ASPECTO	ESTADO
La organización analiza los datos para evaluar y eliminar los problemas que afectan su desempeño	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Se utilizan las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su negocio	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se cuenta con un procedimiento para la definición de acciones preventivas que eviten las pérdidas	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La revisión gerencial ha suministrado información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de la organización	No existe evidencia referente a este punto.
Se cuenta con un mecanismo para la definición de acciones de mejora	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene un procedimiento documentado para la toma de acciones correctivas y preventivas.	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene establecido un procedimiento de no conformidades	No existe evidencia referente a este punto.
Se tiene algún mecanismo definido para evaluar que las acciones a tomar son apropiadas al hecho del problema potencial o real.	No existe evidencia referente a este punto.
Los resultados de las acciones tomadas son analizados y registrados.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
Las acciones tomadas son revisadas con el fin de generar aprendizaje para la organización.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras

Anexo 19



AYUDA

RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

INICIO

ASPECTO	ESTADO
Se tienen métodos establecidos para seleccionar a los proveedores, acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que el producto adquirido pueda tener sobre el producto final.	Hay evidencia de que los resultados obtenidos en este punto están generando mejoras
Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los proveedores.	Existe evidencia, pero es confusa y puede causar problemas a la hora de analizar
La información de compras describe las especificaciones y características del producto a comprar	No existe evidencia referente a este punto.
Se tienen mecanismos definidos para asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados	La evidencia examinada demuestra suficientemente el logro de este punto
Se han definido planes de acción para el desarrollo de los proveedores y subcontratistas.	Aceptable con comentarios. Existe evidencia pero contiene pequeñas carencias o errores poco importantes
Se han considerado los beneficios potenciales de establecer alianzas con los proveedores	No existe evidencia referente a este punto.
Se han establecido alianzas de negocios con los proveedores	No existe evidencia referente a este punto.
Se estimulan estrategias de asociación y cooperación con los proveedores clave.	No existe evidencia referente a este punto.

Anexo 20



[Escribe un pie de foto para la imagen]

Descripción

Permite comprender y establecer parámetros dentro de los cuales los procesos deben desarrollarse, se suelen usar dos herramientas para describir los procesos

Ficha de proceso: Soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama

Flujograma: Diagrama donde las actividades se presentan de manera gráfica y, interrelacionadas entre sí.

Control de los procesos

El control de los procesos se hace en base a indicadores, el cual es un soporte de información que representa una magnitud, que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación asociados

Mejora continua

Mejorar la eficacia del sistema aplicando políticas de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las verificaciones de inspección, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.

Una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.



CALIDAD EN MANOS

Principios y pasos para una gestión enfocada en los procesos



CALIDAD EN MANOS

Anexo 21

 Diagrama PEPSU Hotel Villa Paraiso				
P roveedor	E ntradas	P rocesos	S alidas	U suarios
Ventas, Restaurante y compras	Datos Contables	Gestion Financiera	Reportes Financieros	Gerencia General
Compras, Tour operadoras	Habitaciones disponibles, Excursiones ofertadas y souvenirs	Ventas	Facturas	Contabilidad y Finanzas
Compras	Materia prima	Restaurante	Platillos preparados	Contabilidad
Alojamiento y restaurante	Informacion sobre clientes	Atencion al cliente	Informes de satisfaccion del cliente	Ventas
Alojamiento y compras	Viajes programados	Transporte	Viajes realizados	Compras, Alojamiento y Finanzas
Areas del hotel	Plazas vacantes, Planes de capacitacion	Gestion Administrativa	Estrategias de mercados, Recursos adquiridos	Departamentos del hotel
Areas del hotel	Equipos en mal estado	Gestion de Recursos Humanos	Trabajadores contratados, Trabajadores capacitados	Departamentos del hotel
		Mantenimiento	Areas y equipo en buen estado	Ventas y restaurante