



Lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en alojamientos turísticos

Dra. Mabel Font Aranda\* [mabelfont@yahoo.es](mailto:mabelfont@yahoo.es)

MBA. Gilberto Blanco González\* [gilbertoblancogonzalez@gmail.com](mailto:gilbertoblancogonzalez@gmail.com)

Lic. Wendy Parra Llanes \*\* [reservas@aguasazules.tur.cu](mailto:reservas@aguasazules.tur.cu)

\*Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador

\*\*Hotel Aguas Azules, Varadero, Cuba

## RESUMEN

El alojamiento es una de las actividades clave en el turismo, debido a la gran afluencia de personas que se mueven para pernoctar en otros lugares diferentes al de su residencia habitual. Al contrario de lo que muchos creen, es una práctica que se mantiene en un constante cambio por la diversidad de intereses de los turistas y las exigencias cada vez mayores de los servicios a prestar. El objetivo del trabajo fue determinar lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en alojamientos turísticos. Se utilizaron diferentes métodos y técnicas del nivel teórico y empírico, como el análisis y síntesis, comparación, revisión bibliográfica, revisión de documentos oficiales, modelación, diagramas de flujo, lista de chequeo y criterio de expertos. Se obtuvieron como resultados un conjunto de órdenes, directivas o de acciones específicas que orientan cómo y con qué direccionar el logro de un mejor desempeño en los diferentes procesos que tienen lugar en instalaciones de alojamiento; expresados en lineamientos sobre el desempeño de las actividades y tareas afines en los subprocesos. Se muestran ejemplos ilustrativos en casos de estudio seleccionados.

**PALABRAS CLAVE:** hotel, alojamiento turístico, procesos de gestión

## INTRODUCCIÓN

Si se tiene en cuenta el auge del turismo a nivel mundial y las características de los viajeros actuales, los servicios turísticos requieren de una mayor entrega y dedicación. En particular, el hospedaje turístico es una de las actividades clave que exige de establecimientos que oferten tanto el alojamiento como la alimentación, bien sea por separado o conjuntamente.

Los servicios de alojamiento tienen gran influencia en la percepción del turista sobre el lugar visitado; igualmente, de la cantidad y tipos de alojamientos ofrecidos, depende la duración de la estadía y el número de visitantes dispuestos a pernoctar y retornar al lugar. Además, incide en que el turista utilice y disfrute de otras ofertas que componen la actividad turística (recreación, restauración y comercio) y el ingreso reportado a la economía, con mayores niveles de empleo y de calidad de vida de la comunidad.

En la actualidad, ha surgido un cliente más exigente, deseoso de satisfacer sus necesidades y expectativas, que busca calidad y calidez en la atención, tiene en cuenta los mínimos detalles, personalización en el servicio, originalidad, confiabilidad y el cumplimiento de los estándares internacionales.

Existe diversidad de criterios sobre el alojamiento turístico, y se delimita en diferentes clases. En función de las características de las instalaciones, de la cantidad y diversidad de servicios que preste, varía el número de procesos y subprocesos a desarrollar.

El artículo 43 del Reglamento a la Ley de Turismo de Ecuador, determina que: "se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de 'hospedaje' Órgano del Gobierno de Ecuador (2015).

En la búsqueda constante por satisfacer la demanda se evidencia como respuesta, nuevas modalidades de alojamiento, que exigen un mayor compromiso y dedicación para competir con los destinos del mundo. Los alojamientos pueden ir desde una casa histórica en una ciudad, pasando por cabañas en la montaña, una casa en la playa, vagones de trenes restaurados, un granero, un antiguo puesto de campo, un casco de estancia o una casa en alguna población pequeña. Respecto a lo ya planteado, decía Camou (2008) que en el mundo se encuentran desde lugares sencillos con bajas tarifas hasta alojamientos pequeños, lujosos y con tarifas de un hotel cinco estrellas. Algunos pueden ser sofisticados y otros de extrema sencillez, pero lo que distingue es que sean únicos y

originales. El eje central es una atmósfera familiar, calidez, atención personalizada, hospitalidad, la cultura del detalle y una alimentación memorable.

En correspondencia con los estándares internacionales y regionales de Latinoamérica, el Órgano del Gobierno de Ecuador (2015), señala en el artículo 12, la clasificación de alojamiento turístico en: Hotel, Hostal, Hostería, Hacienda Turística, Lodge, Resort, Refugio, Campamento Turístico y Casa de Huéspedes, en cada caso establece las peculiaridades y en correspondencia debe organizarse la prestación de los servicios. Igualmente para las condiciones de Cuba, se establece una clasificación similar, que va dando paso a los negocios privados de la pequeña empresa privada.

La gestión en las entidades de alojamiento turístico, está marcada por procesos y subprocesos estratégicos, clave y de apoyo, que se encuentran en constantes cambios, y para responder a las exigencias ya referidas sobre el visitante, es necesario crear herramientas que permitan establecer una serie de pautas en cuanto a calidad y organización de los procesos de hospedaje.

Uno de los propósitos fundamentales de toda institución es poder controlar y dirigir el correcto funcionamiento de la empresa, con esta finalidad fueron creados los manuales de procedimientos, que son herramientas administrativas útiles y valiosas para facilitar la operación a través de la coordinación y la interconexión de las actividades, así como para favorecer la sistematización del control interno, ya que permite obtener información detallada, ordenada e integral de las diversas operaciones que se realizan en las diferentes áreas de una organización (Adame, 2010).

Como asume MINTUR (Ministerio de Turismo) - Ecuador (2015), un manual de procedimientos es un documento físico o digital que contiene la descripción de actividades y su manera de implementación en el establecimiento. La aprobación reciente del Reglamento de Alojamiento Turístico, es una respuesta gubernamental para la mejora de la actividad turística y su rol en la matriz productiva del país, que exige alinearse a estándares internacionales.

Las características del establecimiento de alojamiento turístico, determinan los servicios que presta y consecuentemente la diversidad de los procesos, subprocesos, actividades y tareas; que serán consideradas y descritas secuencialmente en el manual.

El objetivo del trabajo fue: Determinar lineamientos metodológicos para la elaboración de manuales de procedimientos sobre gestión por procesos en alojamientos turísticos.

Se parte de defender la siguiente idea: Un manual de procedimientos sobre la gestión de alojamiento contribuye a la mejora del servicio y a la satisfacción del cliente externo.

## DESARROLLO

### Preceptos teóricos

Según MINTUR de Ecuador (2015) el Hospedaje es el servicio que presta un establecimiento de alojamiento turístico, destinado a la pernoctación de una o varias personas de forma no permanente a cambio de una tarifa diaria fijada. Precisa además, que un establecimiento de alojamiento turístico: Es aquel considerado como una unidad íntegra de negocio destinada al hospedaje no permanente de turistas y que brinda servicios complementarios, para lo cual deberá obtener previamente el registro de turismo y la licencia única anual de funcionamiento, a través de la Autoridad Nacional de Turismo o de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, a los cuales se les hubiere transferido la competencia, conforme a los requisitos de clasificación y categorización dispuestos en el Reglamento de Alojamiento.

Según Besú (2014), en las condiciones de Cuba y a nivel internacional, los objetivos generales de la gestión de alojamiento son:

- Proporcionar servicio de calidad al cliente, rápido, sin errores, que consiga clientes satisfechos, repitentes, y consistentes con la marca del hotel.
- Asegurar la rentabilidad del hotel, lo que implica eficacia y eficiencia de las operaciones, eliminando tareas innecesarias, improvisaciones, duplicidades, mediante control económico de los procesos. Promoviendo el incremento de las ventas, el ahorro energético, del agua, el uso racional de medios y materiales, garantizando el buen estado y durabilidad de inmobiliarios.
- Garantizar la seguridad de personas, bienes e inmuebles, así como la protección del medio ambiente.
- Conseguir la necesaria polivalencia del personal.

Ya se ha hecho referencia a la definición de alojamiento turístico en la introducción y de la revisión bibliográfica se deriva que en un establecimiento de hospedaje turístico, el alojamiento constituye un proceso clave que implica de forma genérica: *Check in (recibimiento)*, Información, Limpieza y confort, Servicios Especializados, *Check out (salida)*, y se expresa como un factor determinante en la experiencia del viaje y la satisfacción del turista.

En el contexto referido, los procesos clave son la razón de ser en una organización, en el caso de los que prestan servicios, están directamente relacionados con el cliente externo. La gestión por procesos implica 1. Determinarlos, 2. Definir interrelaciones, 3. Describirlas y documentarlas, 4. Controlarlas y 5. Mejorarlas.

Los manuales de procedimientos tienen gran importancia en los diferentes ámbitos de gestión al respecto, Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004; Palma, 2009 citado por Pino, 2011; Adame, 2010; Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013; emiten diferentes criterios que han sido sintetizados. La tabla 1 extracta la respuesta a tres interrogantes que permiten comprender qué, cómo y para qué son los manuales de procedimientos, independientemente del ámbito al que se destinen, en el caso particular que ocupa este trabajo, se le agrega el adjetivo alojamiento.

Tabla 1. Aspectos clave sobre manual de procedimientos

¿Qué es un manual de procedimientos?	¿Cómo funciona un manual de procedimientos?	¿Para qué se concibe un manual de procedimientos?
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instrumento</li> <li>-Documento</li> <li>-Conjunto de datos auxiliares</li> <li>-Mecanismos para el desempeño organizacional.</li> <li>- Documento de carácter técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Describiendo las actividades, puestos o unidades.</li> <li>-Detallando responsabilidades de puestos y unidades administrativas que intervienen en los procesos.</li> <li>- Modelando las operaciones de los procesos.</li> <li>-De manera formal y ordenada.</li> <li>- Integrando los procedimientos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo.</li> <li>-Desarrollo cotidiano correcto de actividades y tareas en cada subproceso.</li> <li>- Conocimiento del funcionamiento interno, tareas, requerimientos y responsables.</li> <li>- Coordinación y sistematización de las funciones con transparencia y eficiencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **Metodología**

Se analizan los criterios de 5 autores para elaborar manuales de procedimientos en diferentes temáticas: Secretaría de Relaciones Exteriores (2004), Dirección general de desarrollo administrativo Contraloría General, 2005; Palma, 2009 citado por Pino, 2011; Adame, 2010; Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013.

Mediante una matriz de síntesis se determinan los aspectos comunes expresados por los distintos autores. Una vez planteadas las semejanzas entre las metodologías, se seleccionaron aquellas afines a la investigación y se integraron otras, que son consideradas por los que escriben el presente trabajo, ya que son propias de la gestión de alojamiento, por tanto, se muestran como etapas de gran importancia en la elaboración de manuales de procedimientos.

Para verificar en la experiencia práctica los lineamientos metodológicos determinados y los procedimientos genéricos de la gestión de alojamiento, se utiliza el método criterio de expertos (Tabla 2)

Tabla 2. Expertos seleccionados

No.	Nombre y apellidos	Cargo que ocupa	Años de experiencia
1	Maithé del Toro Soto	Profesor Metodólogo Escuela de Hotelería y Turismo Varadero, Cuba. Profesor principal de alojamiento	16
2	Ana C. Espino García	Arrendador de hostel	14
3	Osvaldo Castro Martínez	Arrendador de hostel	13
4	Zahily López García	Especialista de alojamiento del Campismo Popular	8
5	Milaidys Orta Pérez	Directora general del hotel "Velasco"	1
6	Marianela de Cabo Delgado	Arrendador de casa de huéspedes	16
7	Ana Lilia Triana Abad	Arrendador de casa de huéspedes	10

Fuente: Parra (2014).

Además, se resalta la etapa de diagnóstico y se aporta un cuestionario (Anexo 1) destinado a encuestar gestores de alojamiento de hostales, para la evaluación del desempeño de cada subproceso y actividades e identificar y medir indicadores sobre: intereses, desconocimientos, problemas y procesos.

## Resultados

La figura 1 muestra la secuencia de lineamientos metodológicos para diseñar manuales de procedimientos sobre la gestión de alojamiento.

### **1. Planeación del proyecto del manual**

El análisis de las políticas debe considerar los posicionamientos gubernamentales estatales, sectoriales y territoriales, además las proyecciones de la entidad de alojamiento, por ejemplo en las condiciones de la República de Ecuador el Ministerio de Turismo ha publicado en el año 2015 un Manual de aplicación del reglamento de alojamiento turístico, que expresa determinadas pautas a cumplir y que cada establecimiento de alojamiento debe considerar al elaborar sus manuales de procedimientos.

Para la identificación del tema y el público objetivo que empleará el manual, se presenta la actividad turística como una opción viable para el desarrollo territorial, y los principales consumidores de las orientaciones expresadas serán los actores y gestores que brindan estos servicios, con el fin de lograr una mayor satisfacción del cliente externo.

Para la elaboración del programa de trabajo, se recomienda representar mediante un diagrama de Gantt la secuencia de acciones desde la fecha de inicio hasta la culminación de cada etapa.

### **2. Aprobación del proyecto por las autoridades competentes**

Para una posterior implementación del manual es necesaria la aprobación de los gestores líderes de las entidades de alojamiento, incluso se pueden realizar alianzas con el

Gobierno cantonal o municipal, para incentivar la utilización de manuales de procedimientos en todas las entidades a nivel del territorio.

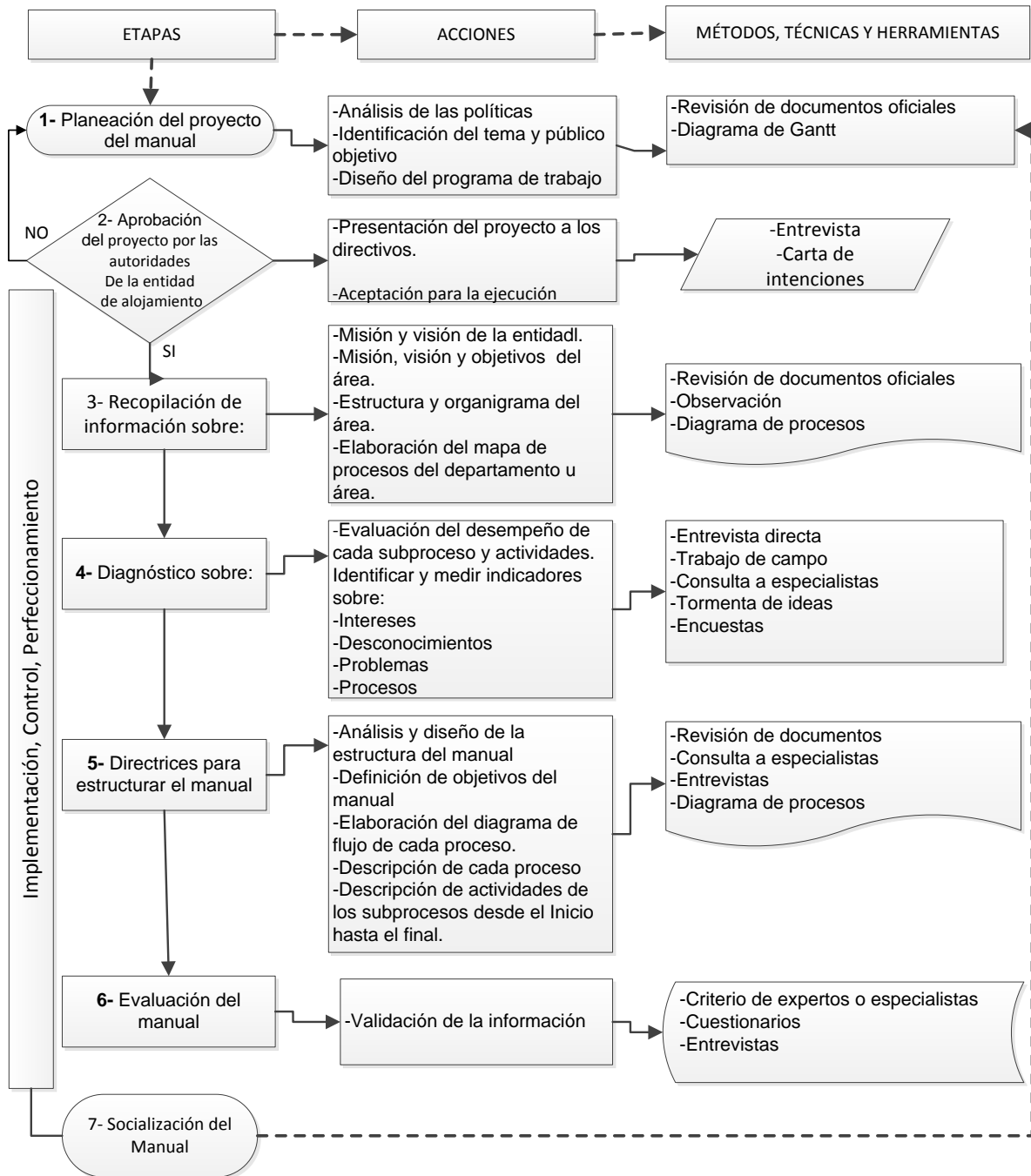


Figura 1. Secuencia de lineamientos metodológicos para diseñar manuales de procedimientos sobre la gestión de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Recopilación de la información

Para recopilar la información se utilizará la revisión de documentos oficiales, así como el análisis de otras bibliografías respecto al tema. También, se realizarán entrevistas directas, encuestas, tormenta de ideas.

Mediante consultas de expertos, se identificó como procedimientos genéricos de la gestión de alojamiento los siguientes: reserva, *check-in*, atención al cliente, estancia del cliente, información al cliente, aseo de la habitación, mantenimiento preventivo y correctivo del alojamiento, tratamiento de quejas y sugerencias, *check-out*, cobro, Comercialización, estos pueden considerarse subprocesos que incluyen una secuencia de actividades, cuyo seguimiento, permitirá satisfacer en mayor medida al huésped visitante.

#### **4. Diagnóstico**

Para la realización del diagnóstico se debe aplicar una encuesta que tenga en cuenta los intereses, desconocimientos, problemas y procedimientos de los colaboradores y actores en la gestión de alojamiento, la cual necesita ser validada por un grupo de expertos.

Se muestra un cuestionario (Anexo 1) con comprobada validez y confiabilidad, aplicado a una muestra de 40 prestadores de servicios de alojamiento en la ciudad de Matanzas, Cuba; para una población de 496 individuos, ya que según Hernández Sampieri y otros (2010), cuando la población es de 200 o más, la muestra piloto es de 25 a 60.

La lógica de cada pregunta marcó la validez del instrumento, mientras que para determinar la confiabilidad del cuestionario se utiliza el coeficiente Alfa de Cronbach, donde el valor de  $r^2$ , fue de 0,8, este debe ser superior a 0,4.

#### **5. Directrices para estructurar un manual**

Para estructurar un manual se muestra una lógica que tiene en cuenta diferentes criterios planteados por Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004; Dirección General de Desarrollo Administrativo Contraloría General, 2005; Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración, 2006; Palma, 2009; citado por Pino, 2011; Adame, 2010; Contraloría General del Distrito Federal, 2012; donde a partir de las semejanzas evidenciadas, los criterios de expertos seleccionados y otros elementos de importancia para los autores, se propone directrices y una sugerencia de estructura de manual a seguir, en base a la investigación de la gestión de alojamiento por prestadores de servicios de hostales en la ciudad de Matanzas:

1. Definición de los objetivos del manual, por ejemplo: Plantear pautas en la gestión de alojamiento para mejorar la calidad de este servicio en hostales de la ciudad de Matanzas, Cuba.
2. Análisis y diseño de los procedimientos.
  - a- Consideración de los criterios de Normalización.
  - b- Los procedimientos que permitan garantizar la calidad de los servicios ofrecidos estarán relacionados con el tamaño y tipo de alojamiento.



- c- Los procedimientos deben contener instrucciones claras, señalar los responsables de las tareas y contar con referencias a las normativas, legislación u otros documentos que aporten a su comprensión y desarrollo.
- d- Utilización de elementos que ayuden la comprensión: diagramas de flujo, dibujos, fotografías, entre otros (Figura 2).

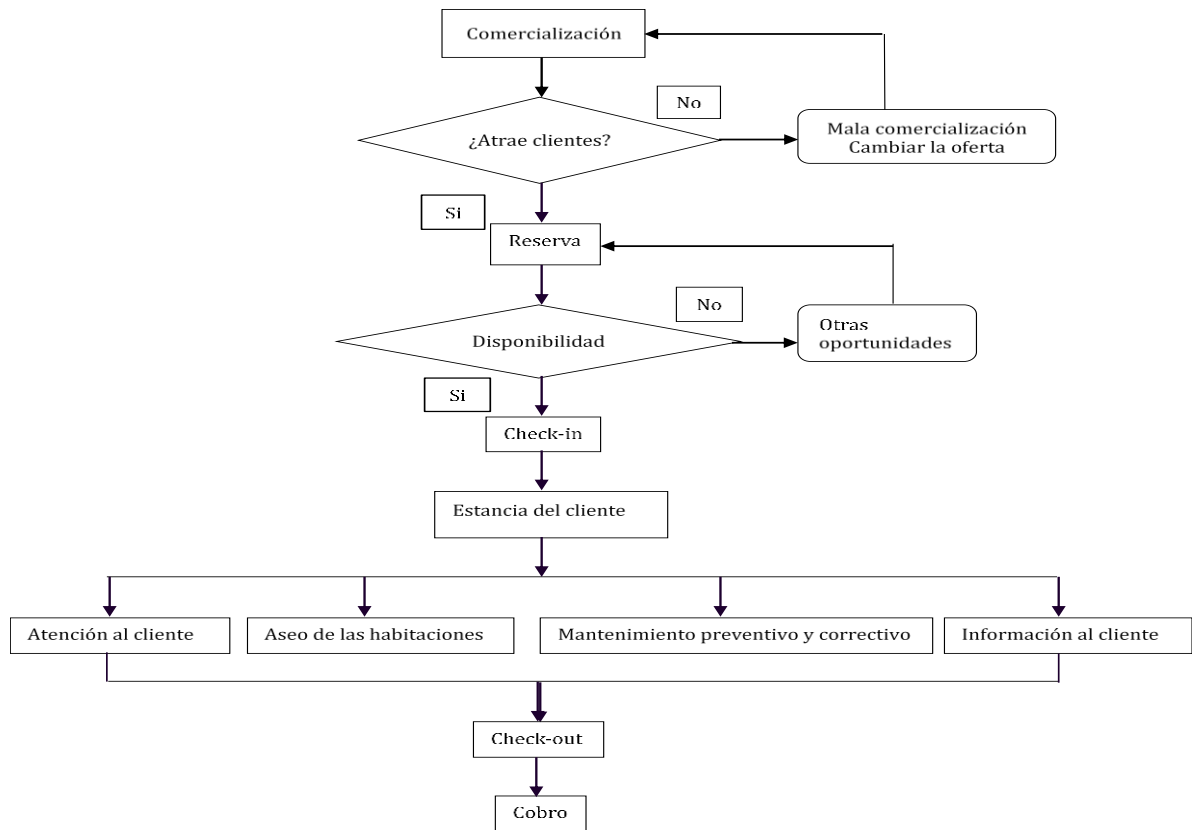


Figura 2. Diagrama de flujo genérico del proceso de alojamiento de un hostel.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Consideración de otros lineamientos generales:

- a- Interrelación e identificación de los procedimientos con la estructura orgánica vigente.
- b- Congruencia entre subprocesos, actividades y áreas, con las funciones asignadas a los tipos de alojamientos de que se trate.
- c- Los procedimientos deben mostrar una proyección general de forma lógica, sistemática y dinámica de las actividades y la secuencia de operaciones que integran al proceso y subprocesos.
- d- El manual de procedimientos será analizado y dictaminado para verificar la congruencia entre las funciones y actividades pertinentes para el desarrollo administrativo de la unidad.
- e- Se utilizará un vocabulario sencillo y de fácil comprensión para todos los lectores.

Ejemplo de estructura de un manual de procedimientos sobre gestión de alojamientos en hostales de la ciudad de Matanzas, Cuba.

<b>Parte 1: Presentación</b>	<b>Parte 2: El manual</b>
1- Portada 2- Índice 3- Introducción 4- Objetivos generales del manual 5- Marco jurídico 6- Aspectos generales	1-Identificación de los subprocesos y actividades. 2-Simbología y diagrama de flujo de los subprocesos y actividades. 3-Descripción de los procedimientos: - Nombre del procedimiento: debe dar una idea clara de su contenido. - Propósito general: finalidad del procedimiento. - Responsable: persona encargada del procedimiento. - Descripción de actividades: describir las actividades de manera cronológica, clara y sencilla. 4-Documentos de referencia: llenado de algún formato, si es el caso agregarlo en este apartado 5-Historial de cambios: esta herramienta precisa los cambios, modificaciones o supresiones a la información contenido en cada procedimiento, lo cual sirve para identificar las mejoras autorizadas a la operación 5-Bibliografía

### **6: Evaluación del manual**

La evaluación del manual se realiza a partir del criterio de expertos y el método Delphi, una vez llegado a un consenso entre los evaluados. Los expertos ya referidos mostraron un nivel de concordancia por encima del 80%.

### **CONCLUSIONES**

El análisis de metodologías precedentes, el criterio de los expertos y la constatación práctica, permiten conformar una propuesta de lineamientos metodológicos a utilizar en el proceso de elaboración de manuales de procedimientos para la gestión de alojamiento.

La lógica general que se propone, se reajustará en función de las particularidades y exigencias, dependiendo del tipo de entidad de alojamiento de que se trate y por tanto las actividades y tareas en cada subproceso.

Aunque, se recurre a ejemplos para demostrar algunos pasos en la creación de manuales de procedimiento sobre gestión de alojamiento, la lógica a seguir es factible de aplicar a otros contextos, siempre y cuando se ajuste a las peculiaridades del tipo de alojamiento, ya que se parte de posicionamientos y prácticas internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adame, G. R. (2010). *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*. Ciudad de México: Contraloría General del Estado Guerrero.
- Besú, E. (2014). *Gestión de alojamiento*. Trabajo presentado en la Maestría de Gestión de Alojamiento, Febrero, Matanzas, Cuba.
- Camou, C. (2008). *Nuevas Modalidades de Alojamiento*. Buenos Aires: Secretaría de Turismo de la Nación.
- Dirección General de Desarrollo Administrativo. (2005). *Metodología para la elaboración de manuales administrativos*. Estado de Veracruz. Xalapa: Contraloría General del Gobierno de México.
- Guirola, M. E. s.f. *Gestión de alojamiento con enfoque a procesos*. La Habana: Escuela de Hotelería y Turismo.
- Hernández Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. Ciudad de México: McGrawHill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Guía técnica para elaborar manuales operativos*. México: Ed. INEGI.
- Ministerio de Turismo. 2015. *Manual de aplicación del reglamento de alojamiento turístico*. (RO-465) Quito: Dirección de Normativa Subsecretaría de Regulación y Control.
- Parra Llanes, W. (2014). *Manual de procedimientos para la gestión de alojamiento en el sector no estatal*. Trabajo de Diploma no publicado, en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas.
- Pino, E. (2011). *Manual de procedimientos para implementar un Sistema de Evaluación y Control del Desempeño para las Brigadas Universitarias*. Tesis de Licenciado en Turismo no publicado, CETUM, Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas, Universidad de Matanzas.
- Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración. (2006). *Paso a paso para la elaboración de manuales de procedimientos*. México: Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración.
- Secretaria de Relaciones Exteriores. (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. Ciudad de México: Autor.
- Órgano del Gobierno de Ecuador (2015). Suplemento Registro Oficial N° 465. Quito: Autor.

**Anexo 1:** Cuestionario realizado a los gestores de alojamiento de hostales

**Estimado compañero(a):**

Se está realizando un manual de procedimientos para la gestión de alojamiento en hostales, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que prestan, para lo cual necesitamos de su colaboración y total honestidad al responder cada una de las preguntas que se presentan en el cuestionario siguiente. Los resultados del mismo son anónimos y sólo se utilizarán con fines investigativos. Marque con una cruz (x) la respuesta que usted considere.

1. ¿Cómo valora el nivel de conocimiento que usted tiene acerca de las actividades de alojamiento que se muestran a continuación?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Actividades</b>	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Comercialización					
Reserva					
Check-in					
Atención al cliente					
Información al cliente					
Estancia del cliente					
Aseo de la habitación					
Mantenimiento preventivo y correctivo del alojamiento					
Check-out					
Cobro					

2. Cuando se enfrenta a problemas durante el desarrollo de las actividades de alojamiento, ¿con qué frecuencia logra solucionarlos?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Actividades</b>	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Comercialización					
Reserva					
Check-in					
Atención al cliente					
Información al cliente					
Estancia del cliente					
Aseo de la habitación					
Mantenimiento preventivo y correctivo del alojamiento					
Check-out					
Cobro					

3. ¿Cuáles son los intereses que lo motivan a desarrollar su negocio?

4. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta en la gestión de su negocio?

5. Está usted de acuerdo en la elaboración de un manual de procedimientos para la gestión de alojamiento de negocios como el suyo:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No sé	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por su colaboración!