



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Turismo y Gastronomía

Licenciatura en Turismo

Formulación de un manual de operaciones en el Jardín Botánico Helia Bravo  
Hollis, Zapotitlán Salinas, Puebla.

### **Reporte de Aplicación de conocimientos**

Que para obtener el Título de:

**Licenciado en Turismo**

Presenta

Lizbeth Gutiérrez Domínguez

Asesora

Dra. En E.T. Yanelli Daniela Palmas Castrejón

Revisores

Dra. Andrea Edurne Jiménez Ruíz.

Dra. Rocío del Carmen Serrano Barquín.

Toluca, México, 20 de Agosto de 2019.

## Resumen.

El Turismo se ha posicionado en los últimos años como una actividad económica importante a nivel mundial, en el caso de México, se debe a sus riquezas culturales y naturales, ocupa el sexto lugar en recepción de turistas a nivel internacional, teniendo un ingreso de 15,379.7 millones de dólares (CNET, 2018). Debido al incremento en la demanda día a día, se ha ido diversificando el producto que se ofrece, creando una gran variedad de rubros y destinos para realizar una misma actividad, turismo. Entre los diferentes tipos de turismo, se encuentra el turismo de naturaleza, el cual pretende que los agentes involucrados (turista, prestador de servicio, inversionista y comunidad receptora) tengan la finalidad de enseñar a los visitantes y turistas a preservar, cuidar y respetar los recursos naturales. A partir de esta modalidad de turismo, han emergido emprendimientos por parte de las comunidades receptoras, desde la gestión hasta la operación de los mismos.

Para mantener un nivel de calidad en el servicio que se otorga en estos nuevos proyectos, existen una serie de manuales con estándares de servicio y operación adecuados a cada tipo y nivel de servicio, tal es el caso del manual de operaciones el cual norma las funciones administrativas y operativas, creando responsabilidades, evita duplicidades y optimizando el servicio. Sin embargo, para crear dicho instrumento es fundamental la aplicación de conocimientos de expertos, tal es el caso del licenciado en Turismo, quien puede ayudar a emprendedores en la creación y gestión de herramientas que les permitan desempeñar una mejor función y otorgar un mejor servicio.

Por ello, el objetivo de este trabajo de aplicación de conocimientos fue elaborar un instrumento que norme las funciones administrativas y operativas para crear responsabilidades, evitar duplicidades y optimizar el servicio en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, ubicado en Puebla, México, para de esta manera aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera. Bajo un enfoque cualitativo, utilizando herramientas como la observación participativa, taller participativo y entrevistas a profundidad, se tienen resultados concretos para dar solución a los conflictos encontrados en coordinación con la comunidad receptora. Como principal resultado, se propone un manual que pueda permitir cambios en los procesos existentes, desde la manera de selección así como las capacitaciones del personal de nuevo ingreso. Observando dichos resultados mediante la ejecución de los procesos tanto operativos como administrativos.

## Índice

Resumen.....	6
Introducción.....	9
Antecedentes.....	10
Objetivos y área usuaria.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
Problemática Identificada.....	16
Metodología.....	18
1.- Marco Referencial.....	22
1.1 Turismo.....	22
1.2 Calidad en el servicio.....	29
1.3 Manual de operaciones y/o procedimientos.....	38
2.1 Jardín Botánico Helia Bravo Hollis Zapotitlán Salinas, caracterización organizacional y administrativa.....	44
2.1.1 Ubicación y descripción.....	44
2.1.2 Historia y trayectoria.....	44
2.1.3 Objetivo.....	47
2.1.4 Misión.....	48
2.1.5 Visión.....	48
2.1.6 Valores.....	48
2.2 Mercado clientes.....	49
2.3 Competencia directa e indirecta.....	50
2.4 Instalaciones y equipo.....	52
2.5 Organigrama.....	55
2.6 Tiempos y movimientos.....	56
2.7 Procesos de factor humano (Reclamamiento, selección, contratación, inducción, adiestramiento, capacitación).....	58
2.8 Reglamentos.....	60
2.9 Comunicación organizacional.....	62
2.10 Tipos de liderazgo que aplican.....	63
2.11 Ventas y mercadotecnia.....	64
2.12 Tipos de conocimiento que se manejan.....	65
2.13 Funciones del área administrativa.....	66
2.13.1 Presidente(a).....	66

2.13.2	Secretaria (o)	67
2.13.3	Tesorero (a)	68
2.13.4	Presidenta (e) consejo de vigilancia	68
2.13.5	Primer vocal	69
2.14	Funciones de las áreas operativas	69
2.14.1	Recepción	70
2.14.2	Responsable de cabañas	71
2.14.3	Guías comunitarios	72
2.15	Resultados aplicación de cuestionarios	73
3.	Propuesta de Manual de operaciones Jardín Botánico Helia Bravo Hollis	78
3.1	Objetivo	78
3.2	Objetivos específicos	78
3.3	Marco normativo	78
3.4	Reglamentos	79
3.5	Motivación y sistema de estímulos	83
3.6	Procesos de factor humano (Reclutamiento, selección, contratación, inducción, adiestramiento y capacitación)	84
3.7	Tipos de conocimiento que se maneja	88
3.8	Objetivos y funciones de las áreas administrativas (Comisariado)	88
3.8.1	Presidente(a)	89
3.8.2	Secretaria (o)	89
3.8.3	Tesorero	90
3.8.4	Presidenta (e) consejo de vigilancia	90
3.8.5	Primer vocal	91
3.9	Objetivos y funciones de las áreas operativas	91
3.9.1	Recepción	91
3.9.2	Responsable de cabañas	92
3.9.3	Mantenimiento y limpieza	93
3.9.4	Guías comunitarios	93
4.	Mecanismos de Transferencia	94
5.	Conclusiones y sugerencias	95
	Anexo	99
6.	Bibliografía	107

## Introducción

Debido a la demanda, la actividad turística se ha diversificado, surgiendo el turismo de naturaleza, donde han emergido emprendimientos por parte de las comunidades receptoras, siendo el caso del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

Para mantener un nivel de calidad en el servicio que se otorga en estos nuevos proyectos, existen una serie de manuales con estándares de servicio y operación adecuados a cada tipo y nivel de servicio, siendo el manual de operaciones el cual norma las funciones.

El manual de operaciones es una herramienta útil, eficaz e indispensable para el control y seguimiento de las actividades que desarrollan dentro de la empresa, teniendo como finalidad el ordenamiento de las funciones que se realizan en cada área, de esta manera obtener calidad en el procedimiento y la técnica para su buena ejecución, dicho esto, lo que se muestra a continuación es un manual de operaciones para Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, el cual se encuentra clasificado en las diferentes áreas operativas y administrativas, haciendo énfasis en las actividades asignadas en cada una de ellas y las cualidades que poseen las personas quienes ocupan dicho puesto.

Cabe señalar la importancia de modificarlo cada tres años, adaptándolo a las necesidades presentes, de esta manera obtener mejores resultados y eficiencia, permitiendo el compartimiento del conocimiento sobre el procedimiento a seguir en cada una de las áreas.

Para realizar la propuesta de manual de operaciones se realizó un trabajo de investigación, haciendo uso de la observación participativa y trabajo de construcción grupal, de esta manera se identificaron las necesidades en cuanto al procedimiento para brindar el servicio y funciones de cada una de las áreas de trabajo.

## Antecedentes.

Durante la última década el turismo se ha convertido en una de las principales actividades económicas a nivel mundial, en el caso de México, tal es el éxito que paso del octavo al sexto lugar en recepción de turistas durante el año 2018 (expansión, 2018), en cuanto al estado de Puebla durante el año 2016 obtuvo un total de 4, 237,702 llegadas de turistas, siendo 3, 585,075 turistas nacionales y 652,627 internacionales. (SECTUR, 2018).

Uno de los sitios sobresalientes en Puebla es la Reserva de la Biosfera Tehuacán – Cuicatlán la cual cuenta con una superficie de 490,186-87-54.7 hectáreas, conformada con un total de 51 municipios, 20 de Puebla y 31 de Oaxaca. (CONANP, 2011: 7-8).

Declarada por decreto del Titular del poder Ejecutivo Federal el 18 de septiembre de 1998 como área natural protegida con el carácter de la reserva de la Biosfera, teniendo como finalidad de proteger la biodiversidad de la región, así como proporcionar procesos que permitan el desarrollo sustentable de las comunidades ahí asentadas. (CONANP, 2011:4)

Durante el año 2018 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), declaró a la Biósfera de Tehuacán–Cuicatlán como Patrimonio de la Humanidad en la categoría “sitio mixto” (Milenio, 2018).

*“Siendo una región con espacios biogeográficos más interesante del país desde el punto de vista biológico y cultural, en ella conviven y se han desarrollado más de 3500 especies de flora y fauna silvestre y al menos ocho grupos étnicos (Cuicatecos, Chinantecos, Chocholtecos, Ixcatecos, Mixtecos, Nahuas, Mixtecos y Popolocas). También reconocida a nivel mundial como la cuna de la domesticación del maíz, de la agricultura y la ingeniería hidroagrícola en Mesoamérica” (CONANP, 2011:4).*

Debido a la reciente nominación de la Reserva de la Biosfera Tehuacán – Cuicatlán como patrimonio mixto de la humanidad, es necesario implementar instrumentos, para mejorar la calidad del servicio en los centros turísticos que ahí se establecen, como la implementación de un manual de operaciones o procedimientos.

De acuerdo con Quiroz (2005) en la tesis Propuesta de un manual de operaciones para el departamento de ventas y eventos sociales del Hotel Holiday Inn Toluca, hace referencia de que los manuales administrativos surgen como un instrumento en la administración para mejorar el desempeño del personal, representando un medio para

comunicar decisiones. A través de este instrumento o herramienta se tiene como finalidad el ordenamiento y comunicación de las tareas a ejecutar en cada uno de los departamentos por los cuales está conformada dicha institución, consiguiendo con ello una mejora continua.

“Es el documento y/o herramienta en el de qué manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de los procedimientos administrativos y operativos, contribuyendo a enfocar esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad. Siendo una herramienta viva que necesitan estar actualizado conforme a la legislación vigente en cada momento y a la realidad social del tiempo en que haga de ser aplicados. Para la elaboración de un manual de procedimientos es indispensable el conocimiento y experiencia sobre los procesos, debe ser la propia organización la que no solo aporte información de base para del manual de procedimientos, sino también la que participe de su redacción para que esta sea considerada como su manual, elevando la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo.” (Eudel, 2007 en Ortiz, 2008).

Para que el manual de operaciones cumpla con la función deseada al momento de desarrollarlo (escribirlo) es fundamental la participación e integración de los colaboradores de dicha institución, de esta manera se obtendrán datos preciso siendo aprobados por los integrantes que a su vez los ejecutaran sin ninguna objeción, fomentando el trabajo en equipo y contribuyendo a que exista una comunicación adecuada.

En complemento con los autores que se mencionan en la parte posterior Bermeo y Caldas (2014), Gonzales (2010), Asanza *et. al*, Torres, Ortiz, Espín (2016); Pérez y Lanza (2014), indican que el manual de procedimientos, es una guía y/o herramienta que ayuda para entender el funcionamiento de algo o bien educa a los lectores de un tema en forma ordenada y concisa; siendo indispensable para el desarrollo de las actividades diarias, sirviendo como guía para el personal que labora dentro de la empresa, facilitando el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Además funciona como un cuerpo sistemático el cual contiene información ordenada donde se establece claramente los objetivos, normas, políticas, así como la descripción de actividades y responsabilidades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización, de esta manara obtener el control deseado de los esfuerzos del personal.

Para desarrollar un manual de procedimientos es necesario realizar un diagnóstico a la empresa revisando los procedimientos actuales, los cuales sirven de punto de partida siendo el principal soporte para efectuar los cambios que se requieran para lograr

alcanzar y consolidar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía de los procesos. Esto permite conocer cuáles son sus principales falencias con el fin de trabajar en ellas para darles solución inmediata mediante el mismo.

Sin embargo Zambrano (2011) y Vivianco (2017), mencionan que el manual de operaciones establece los lineamientos para el adecuado desempeño de los colaboradores facilitando el adiestramiento y orientación del personal, permitiendo mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta en cada área de trabajo. En ellos se describe además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación, así mismo a través de este se comunican las decisiones referentes a la organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos siendo un medio de ayuda para el personal, determinando por sí mismo lo que se espera, cómo y cuándo lograrlo, mediante la motivación de los empleados, lo que ayudaría a minimizar los errores operativos y financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptimas dentro de la institución.

Los manuales representan una herramienta indispensable para toda empresa u organización, al permitirles: cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla, facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Posterior a las aportaciones de los diferentes autores consultados se define al manual de operaciones como una herramienta útil, eficaz e indispensable para el control y seguimiento de las actividades que desarrollan dentro de la empresa, teniendo como finalidad el ordenamiento de las funciones que se realizan en cada área, de esta manera obtener calidad en el procedimiento y la técnica para su buena ejecución.

Una manera adecuada para la obtención de información es trabajar en dos grupos, el área administrativa y los encargados de coordinar un grupo cuales tienen como tarea organizarse para definir objetivos, distribuir funciones entre sus miembros, planificar, confeccionar y aprobar el cronograma, de esta manera la información obtenida será

precisa. Cabe mencionar que para cumplir con el objetivo de manera deseado se deben realizar modificaciones adaptándose a las necesidades presentes, para así obtener mejores resultados, respetando y aceptando cada uno de los comentarios proporcionados por el equipo de trabajo que tenga como finalidad la mejora continua, para así brindar una experiencia inigualable a quien haga uso de los servicios ofertados y demandados.

El manual de operaciones es una herramienta utilizada por pequeñas y grandes empresas con la finalidad de obtener calidad en el servicio. Debido a su utilidad y funciones es indispensable la implementación del mismo dentro del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, siendo un proyecto de emprendedores en la comunidad, regulando a través de este las funciones y procesos operativos y administrativos obteniendo así resultados positivos al momento de ejecutar el servicio.

Durante el proceso de la formación académica, se impartieron diversas unidades de aprendizaje, cada una de ellas con un objetivo en particular con la finalidad de ser aplicadas en el área laboral.

Entre otros antecedentes se encuentran las unidades de aprendizaje como operación de empresas de hospedaje, en donde se adquieren conocimientos con respecto a las funciones, características, tipos de hospedaje y conocimientos que se manejan en cada una de las aéreas tanto operativas y administrativas.

Es necesario conocer las características y clasificación de los tipos de turismo que existen, para esto se hizo uso de la unidad de aprendizaje tendencias actuales de turismo en donde se explica dicho tema.

Para realizar un proyecto es necesario conocer sobre la política y reglamentos con respecto a la actividad turística, por ello la unidad de aprendizaje nombrada planificación turística, es la herramienta fundamental para el entendimiento de estos temas.

Sin duda alguna para realizar una investigación se hace uso de una serie de acciones las cuales fueron enseñadas en la unidad de aprendizaje nombrada métodos y técnicas de investigación que con ayuda de la unidad de aprendizaje lectura y redacción, nos ayuda a comprender y redactar de manera adecuada.

Otra de las actividades que se desarrollaron durante el proceso para la elaboración de este documento fue la evaluación del patrimonio turístico, adquiriendo dichos conocimientos en la unidad de aprendizaje con el mismo nombre.

Las habilidades aplicadas durante la elaboración del manual de operaciones fue el liderazgo y trabajo en equipo, siendo una de los principales objetivos de la unidad de aprendizaje animación que durante el proceso de enseñanza fueron ejecutadas en diversas actividades.

Para desarrollar un proyecto turístico es importante conocer la serie de paso a seguir y el desarrollo de las mismas por ello la unidad de aprendizaje formulación de gestión de proyectos turísticos en conjunto con diseño de proyectos turísticos naturales y culturales nos sirve como guía para ejecutarlo de manera adecuada y consiente obteniendo con esto mejores resultados.

Por último para implementar y ejecutar diversas actividades en los emprendimientos es necesario conocer tanto los reglamentos internos y externos, analizando las leyes, como beneficio y consecuencias en caso de no actuar de manera adecuada, por ello en la unidad de aprendizaje marco legal del patrimonio natural y cultural, se observan dichos puntos.

Siendo estas herramientas fundamentales para el desarrollo y ejecución, del manual de operaciones para Jardín Botánico Hellia Bravo Hollis.

## **Objetivos y área usuaria.**

### **Objetivo general.**

Generar una propuesta de manual de operaciones, identificando las necesidades de los procesos de operación del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, con el fin de que se normen las funciones administrativas y operativas.

### **Objetivos específicos.**

- Identificar los productos turísticos del sitio que se ofrece, cómo se ofrece y cómo debería ser.
- Describir los tipos de procesos de operación relacionados con el turismo de naturaleza.
- Establecer procesos de cada área.
- Sensibilizar al personal del área administrativa y operativa una correcta aplicación.

## **Problemática Identificada.**

Durante el año 2018 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), declaró a la Biósfera de Tehuacán–Cuicatlán como Patrimonio de la Humanidad en la categoría “sitio mixto” (Milenio, 2018), la cual se caracteriza por su importante biodiversidad en donde se han registrado más de 300 especies endémicas, siendo el lugar ideal para los amantes de observación de flora, fauna y espacio sideral.

El 11 de noviembre de 1989 los bienes comunales de Zapotitlán salinas destinaron 100 hectáreas para fundar el Jardín Botánico Helia Bravo Hollis pertenece a la reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán, nombrado así por la doctora del mismo nombre, pilar de la botánica mexicana del siglo XX, quien publicó su obra “La florística del Valle de Tehuacán”.

Durante el año 1989 al 2001 la secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), después la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) en coordinación con la Universidad Autónoma de México (UNAM), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), tuvieron a cargo la administración del jardín.

En 1994 se conformaron los primeros recorridos guiados dados por los comuneros de Zapotitlán Salinas, quienes recibieron capacitaciones previas para ejecutar dicho trabajo. Para el año 2016, recibieron el Reconocimiento a la Conservación de la Naturaleza CONANP en la categoría de autoridades municipales y ejidales, debido a las importantes actividades que realizan para el conocimiento de la naturaleza y su contribución en la construcción de una cultura ambiental difundiendo la importancia y promoción de la conservación de su vegetación, correspondiente a 184 especies de flora del Valle de Zapotitlán.

El Jardín botánico Helia Bravo Hollis es reconocido a nivel nacional por los aspectos culturales y naturales que posee, siendo un lugar predilecto para realizar estudios de investigación, sin embargo en temas como calidad en el servicio se conoce poco. En cuanto a la actividad turística que se desarrolla dentro de la zona se observa deficiencia a la hora de proporcionar los servicios complementarios como cabañas, área de

campamento y recorridos guiados. Debido a la falta de interés por parte del personal y sus representantes, se invierte poco para mejorar el espacio del cual se hace uso, así como la distribución de actividades, notándose la falta de trabajo en equipo con la cual se maneja el destino.

Para tener un buen funcionamiento en cada uno de los establecimientos o empresas es necesario distribuir de manera adecuada las tareas y actividades a cada uno de los colaboradores, obteniendo calidad en el procedimiento, sin embargo en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, existe una inadecuada distribución de tareas asignadas para cada uno de los colaboradores tanto operativos, como administrativos. Es importante resaltar que el jardín se encuentra operado por el comité de bienes comunales de Zapotitlán Salinas, siendo los encargados de la administración del Jardín, sin embargo otras de sus responsabilidades es solucionar conflictos de la comunidad dedicando poco tiempo a temas relacionados con la gestión y mejora de los servicios complementarios.

En el caso del área operativa (recepción, guías, responsable de cabañas), hace faltan personal en el área de cabañas ya que solo una persona es el encargado de limpiar habitación, estar al pendiente de las necesidades que llegue a presentar el huésped, vigilar las 24hrs del día la locación, mantener limpios los senderos para llegar a las cabañas entre otras actividades. En cuestión a los guías la única función es mantener limpia su área de trabajo, así como la limpieza de los senderos y realizar los recorridos guiados. Finalmente recepción es la encargada de recibir a los visitantes, proporcionar información así como mantener limpios los sanitarios y área de trabajo.

Por lo que observa anteriormente, la distribución de tareas no es equitativa por lo tanto existen personas que realizan mayor esfuerzo para cumplir con el servicio ofertado, eso puede afectar en la percepción del servicio a turistas y huéspedes, creando una mala experiencia a quien visita este destino. Quienes deseen integrarse el equipo de trabajo solo son apoyados por parte de los colaboradores quienes llevan más tiempo laborando en la zona, aportando conocimientos sobre las actividades que deben realizar dependiendo del tipo de puesto asignada y en caso de los guías también se apoyan de investigaciones realizadas.

Por lo que el manual de operaciones tiene como finalidad, dar orden, seguimiento y servir como guía tanto el personal de nuevo ingreso como los ya existentes, fomentando el trabajo en equipo, así como el respeto entre colaboradores, de esta manera Jardín Botánico Helia Bravo Hollis trabajara en conjunto para lograr un fin en común, mejorando el servicio ya ofertado.

### **Metodología.**

Para realizar una investigación se hace uso de una serie de pasos los cuales ayudan a determinar el seguimiento y acciones a seguir, con el fin de direccionar el proceso para así cumplir con un objetivo final.

Existen diversos métodos los cuales se adaptan a las distintas investigaciones. En particular para realizar esta propuesta de “Formulación de un manual de operaciones en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, Zapotitlán Salinas, Puebla.” Se hace uso de las siguientes fases:

Imagen no. 1 Proceso metodológico.



Fuente: Elaboración propia.

El método analítico como análisis del discurso, con base en los procesos de entender, criticar, contrastar e incorporar y las estructuras de análisis e intervención. En otras palabras es el método que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, los efectos y la naturaleza, permitiéndonos conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (Ruiz 2006;128)

Se realizara una investigación previa con la cual, se hace uso del método analítico-descriptivo siendo la primera fase del documento en donde se realizara la consulta de diversas fuentes como lo son libros, tesis y artículos científicos, donde el principal objetivo es conocer sobre turismo, la calidad en el servicio y los manuales de operación,

esto se realizara con el fin de analizar y escribir sobre el tema generando con ello el marco conceptual.

La segunda fase consiste en realizar un diagnóstico empresarial, el cual evalúa a la empresa posibilitando un análisis en profundidad de las principales áreas de gestión de un negocio, creando un entendimiento más profundo de la organización de esta manera solucionar los problemas de manera práctica y dirigida a lo que realmente importa (Ávila 2019).

El realizar un diagnóstico empresarial ayuda a contextualizarnos con respecto a la situación actual de la empresa, conociendo temas de suma importancia como lo es, sus objetivos, misión, visión, valores, comunicación organizacional, funciones del área administrativa y operativas, de esta manera comprender la situación del área de estudio, siendo importante realizar dicha investigación en conjunto con los colaboradores, para rescatar y valorar los conocimientos, fortaleciendo la confianza entre investigador y colaborador, facilitando los procesos de capacitación e incrementando los niveles de organización.

Para documentar esta información, se recurrió a una serie de pasos con la finalidad de obtener información clara, concisa y verídica la cual se muestra a continuación:

- Observación participativa: Trabajar en conjunto durante tres días en cada una de las áreas operativas, utilizando como herramienta una libreta de anotaciones, siendo fundamental para posteriormente analizarlo y desglosarlo dentro del documento final.
- Taller participativo: Para realizar dicha actividad se divide en dos grupos, los que realizan las actividades en el área operativa (Guías comunitarios, recepción y responsable de cabañas) y los integrantes del comité de bienes comunales Zapotitlán Salinas (área administrativa), en cada uno de los casos se realizaran las mismas actividades dándoles un enfoque diferente dependiendo del área de trabajo, ayudando a enriquecer la información.
- Entrevistas a profundidad: Se realizaran entrevistas a profundidad las cuales se conformaran por ocho preguntas, con la finalidad de obtener información sobre las actividades que realizan en cada una de las áreas, así como el nivel de satisfacción y valores por los cuales se rige el individuo para a su vez verlos reflejados en el Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, prosiguiendo con la

antigüedad, satisfacción, ambiente laboral y percepción del servicio, ayudando de esta forma a identificar el nivel de satisfacción y el problema el cual lo provoca, analizándolo para a su vez crear propuestas de solución.

Las entrevistas a profundidad se aplicaron a todo el personal del jardín, siendo un total de dieciocho, al momento de responder se les solicitó que lo realizan de manera responsable, consiente y desde su percepción. A partir de los resultados obtenidos, se integró el manual, el cual se presenta en el capítulo de resultados denominado Propuesta de manual de operaciones Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

Finalmente como tercera fase, esta la integración del manual estructurado con la información obtenida en el diagnóstico empresarial, en algunos casos se reestructuro información y en otros se agrego, es necesario señalar que dichos datos fueron realizados de acuerdo a los resultados obtenidos durante la segunda fase.

# Capítulo 1

## Marco referencial.



*“La mente es como un paracaídas solo funciona si se abre”*

*(Albert Einstein).*

## 1.- Marco Referencial

Sin duda alguna la actividad turística se ha convertido en parte fundamental para la economía en el mundo, dentro de esta se ofertan diversos servicios como alimentos, hospedaje y actividades recreativas, dependiendo de estas la implementación de diversas modalidades las cuales se adaptan a las necesidades de quienes lo practican. Generando la creación de nuevos segmentos de mercados, sin embargo algo que no cambia es el interés que existe con respecto a la calidad en el servicio, siendo la clave del éxito para los prestadores de servicio, para lograrlo se hace uso de herramientas, el cual nos indica los pasos a seguir para así cumplir con el objetivo deseado.

Es importante analizar, conocer y comprender cada uno de los conceptos que se abordan dentro de la investigación, de aquí radica la importancia de abordar puntos clave como lo son el turismo, la calidad en el servicio y los manuales de operación.

### 1.1 Turismo

La actividad turística es versátil en el ámbito de comprensión y desarrollo, dinámico por sus múltiples ópticas, su forma de tratamiento y porque se desarrolla en un marco de interacción siempre cambiante y a su vez complejo, porque además de la diversidad de área y disciplina que lo componen, es interesante notar la forma en que se generan, su vinculación entre sí y en su disposición de servicio hacia los turistas. (Guerrero y Ramos, 2014:4). Convirtiéndose en una actividad económica que en las últimas décadas se ha desarrollado de manera acelerada a nivel mundial, este nos permite conocer sitios únicos tanto culturales como naturales, impresionantes paisajes y vivir experiencias de crecimiento profesional. (Caiza, 2012:8).

Desde sus inicios el turismo, ha formado parte importante dentro de la vida cotidiana de los seres humanos, un caso sobresaliente es a finales del siglo XIX quienes realizaron desplazamiento de personas pertenecientes a la clase media cuales tenían como finalidad adquirir conocimientos sobre arte y cultura. Después de estas movilizaciones se comenzó a estudiar la actividad turística, creando diferentes conceptos, servicios y clasificaciones.

La Secretaría de Turismo del Gobierno de México define al Turismo, como la actividad que involucra el desplazamiento temporal de personas de su lugar de origen (turistas), y la recepción de los visitantes por una cierta comunidad (anfitriones). Sin embargo, otros autores como Francisco de la Torre Padilla, nos dice que el turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas fundamentalmente con motivos de recreación, descanso, cultura o salud que se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural (Guerrero, Ramos, 2014:32).

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2005-2007), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales estas personas se denomina visitantes y el turismo tiene que ver con sus actividades de las cuales algunas implican un gasto turístico (Entorno Turístico, 2019).

Finalmente, de acuerdo con los conceptos que se encuentran en la tabla No. 1, se conceptualiza al turismo como el desplazamiento temporal de personas o grupos los cuales tienen como finalidad obtener descanso y/o recreación, dicha actividad implica la interrelación del sector social, económico, cultural y natural, estando en la búsqueda de llegar a un punto de equilibrio, para así contribuir de manera responsable en los destinos, buscando entre si el bien común.

Debido a su versatilidad se han creado diversas modalidades clasificándolo de acuerdo a las actividades que se practican o de las causas que lo motivan, asignando categorías, las cuales se caracterizan por las actividades cuales se realizan en cada una de ellas, estas se muestran a continuación:

Tabla no1. Modalidades, categorías y actividades turísticas.

<b>Modalidades.</b>	<b>Categorías.</b>	<b>Tipo.</b>	<b>Actividades.</b>
Convencional (Turismo masivo).	De descanso/Placer/ Recreativo.	Sol y Playa.	Es una actividad tradicional del siglo XX. Se desarrolla en las zonas litorales donde el sol y la temperatura cálida son los principales elementos. Tomar sol, nadar, esquí acuático, kayak, recreación y esparcimiento en la playa.
		Invernal.	En centros de invierno para practicar

			actividades invernales. Esquí, patinaje, senderismo en nieve, viajes en trineo, caminatas con raquetas, paseos en cuatriciclos y motos de nieve.
	Cultural.	Religioso.	Peregrinaciones, visitas a lugares y templos religiosos, retiros espirituales.
		Arquitectónico y monumental.	Visitas a ciudades, monumentos o edificaciones destacadas. Fotografía, caminatas.
		Artístico.	Visitas a museos, centros culturales, participación en fiestas tradicionales, recitales, bailes.
		Histórico.	Visita a sitios y lugares donde han acontecido hechos de interés histórico.
		De compras.	Para adquirir diversos tipos de bienes. Generalmente se da en espacios urbanos.
		Lúdico.	Relacionado a lugares donde hay posibilidades de diversión como parques recreativos, de atracciones, casinos, centros nocturnos. El objetivo es la diversión, el esparcimiento, el entretenimiento.
		Urbano.	Se desarrolla en núcleos urbanos. Son lugares de concentración de servicios, cuentan con atracciones y suelen ser sede de negocios, congresos y convenciones.
		Educativo.	Viajes para aprender y conocer otras culturas y destinos, con fines recreativos y de asimilación de conocimientos a partir de las vivencias.
Turismo de naturaleza.	Aventura.		Contempla actividades de desafío y riesgo controlado, se realiza en espacios silvestres, en estrecho contacto con el medio, con atención altamente personalizada y equipos especializados. Escalada, rappel, rafting, parapente, tirolesa, buceo, montañismo, paseos en globo, espeleología, canopy, jumping, entre otros.
	Rural.	De estancias.	Consiste en brindar servicios en los cascos de los establecimientos rurales, para familiarizarlos y participar en algunas actividades (arreo de ganado, esquila de ovejas, ordeña de vacas, etc.), doma de caballos y el manejo del ganado.
		Agroturismo.	Permite relacionar al turista con el productor agrícola/ganadero/avicultor/apicultor, para observar y participar en experiencias y prácticas de manejo y producción. Cuidado de la huerta, ordeña de animales, elaboración de quesos, esquila y alimentar animales.
	Ecoturismo.		Tiene por fin la observación directa y específica de medio natural. Implica un

			interés científico e instructivo por la montaña, el paisaje, la flora y fauna, especialmente en espacios protegidos. Actividades: Talleres de educación ambiental, Senderismo interpretativo, Observación y rescate de flora y fauna, Observación de ecosistemas y atractivos naturales, Observación geológica y fotografía.
Cultural.		Étnico/comunitario.	Viajar a lugares donde residen grupos étnicos particulares, para conocer sus costumbres y estilos de vida. El visitante convive con los campesinos indígenas y su cultura, alojándose en las viviendas típicas de la familia anfitriona, compartiendo la mesa con los miembros de la familia, participando activamente en sus labores agrícolas y artesanales.
Gastronómico.			Visita a sitios destacados por su cocina, para degustar y conocer procesos.
Enológico.			Conocer y disfrutar de lo concerniente a la elaboración de vinos. Degustaciones.
Educativo.			Viajes para aprender/ampliar conocimientos, sea como estudiante o profesional (idiomas, intercambios, prácticas profesionales).
Tecnológico/Industrial.			Relacionado con la tecnología y el trabajo, constituido por la industria viva y el patrimonio industrial. Se visitan centros técnicos e industriales para conocer las actividades y procesos.
Esotérico/místico.			Basado en el desarrollo personal utilizando conocimientos ancestrales y elementos naturales para la búsqueda del equilibrio espiritual.
Espacial.			Son viajes a más de 100 kilómetros de altura fuera de los límites de la atmósfera y contempla la exploración del espacio. Se realizan fotografías del espacio y la Tierra, videos, conversaciones con personas en el planeta, disfrute de la ingravidez, colaboración con los tripulantes de la estación y también realización de experimentos.
	Salud.	Estético.	Viajes a centros especializados donde se brindan tratamientos estéticos, odontológicos o del tipo spa (Terapias anti-estrés, de rejuvenecimiento, belleza).
		Sanitario o médico.	Viajar a otra ciudad o país para recibir algún tipo de tratamiento o atención médica (cirugías, tratamientos, rehabilitación) con la finalidad de mejorar afecciones físicas, estéticas o de salud en general.

Especializado.	Deportivo.		El visitante se involucra directamente en la práctica del deporte (recreacional o de aprendizaje) con la finalidad de desarrollar aptitudes deportivas, vivir experiencias diferentes. Puede o no requerir conocimientos previos: Golf, ciclismo, senderismo, vela, navegación, cabalgatas, esquí, campamentismo.
	De intereses especiales.		Procura satisfacer a consumidores que buscan experiencias personalizadas y diferenciadas, dispuestos a realizar grandes desplazamientos buscando cierto tipo de actividades en entornos geográficos muy específicos, suelen demostrar una mayor propensión al gasto turístico y ser más flexibles en la época de viaje que los visitantes con motivaciones más generales. Pesca deportiva, caza, andinismo, observación de aves, tecnológico (transportes).
	De investigación científica.	Científico.	Motivado por la aventura y el interés científico. Se organizan programas y actividades para explorar zonas arqueológicas (arqueología) y acuáticas, cavernas (espeleología), recursos mineros (minería), áreas protegidas (biodiversidad, botánica).
De afinidad.	Científico/Profesional.		Está motivado por el interés en la ciencia o la necesidad de realizar estudios e investigaciones científicas. En ocasiones existe la necesidad de viajar para observar alguna realidad que es objeto de estudio. Se realiza de forma individual o en pequeños grupos para evitar alterar el objeto de estudio. Participan estudiantes avanzados, profesores, investigadores.
	De negocios.	De incentivos.	Premios, reconocimientos por parte de empresas o patrocinadores. Puede ser a cualquier tipo de destino e involucra actividades diversas (culturales, deportivas, artísticas, de contacto con la naturaleza).
		De empresas (negocios)	Originados en el contexto laboral ya sea para capacitación o participar de actividades propias de la organización. Puede desarrollarse en centros urbanos o rurales (depende del tipo de actividad que realice la organización).
		De familiarización.	Son viajes de cortesía organizados con el objeto de vivir la experiencia en primera persona para lograr un mejor conocimiento del producto y una relación más cercana, mejorando la comercialización a futuro. Dirigidos a

			periodistas, agentes y operadores de viajes
		Congresos y convenciones.	Los motivos principales son los negocios/acuerdos comerciales/exposiciones (empresas); formación/transferencia y difusión (instituciones educativas/científicas y profesionales). Entre las distintas actividades se programan

*Fuente: Elaboración propia con base a Navarro Viviana, Biott Juan Manuel, Mazzoni Elizabeth, Almendras Ariel (2014) con base a Vasconi, 1996; Cooper, 2007; Sancho, 1998; Fusda, 2008; Quesada Castro, 2010; Ibañez, 2012.*

Desde que se comenzaron las movilizaciones por el sector turístico, se observaron las actividades y/o preferencias de los usuarios, posteriormente se clasificaron para así comprender los movimientos del sector.

En los primeros años el turismo masivo fue de los más reconocidos, en particular el de sol y playa que tiene como finalidad disfrutar de actividades y clima de los destinos con estas características, sin embargo el crecimiento desmedido y la falta de planeación han obligado a las nuevas generaciones a estar en la búsqueda de diferentes modalidades una de ellas es el turismo de naturaleza siendo característico por los principios que se plantea como son el cuidado y preservación de los recursos naturales, ofreciendo actividades a favor del cuidado ambiental, prolongando su deterioro y al mismo tiempo proporcionando beneficios a pequeños emprendimientos (comunidad) encontrando en este el punto de equilibrio. Sin embargo, existen turistas y/o visitantes, los cuales tienen gustos particulares, una de estas es el turismo esotérico, el cual se encuentra relacionado con la espiritualidad y magia siendo practicado en diversas partes del mundo.

Otra modalidad es el turismo de naturaleza, el cual consiste en todos “Aquellos viajes que tienen como propósito principal la interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza y la participación en su conservación. Tienden a realizarse en áreas poco perturbadas por el hombre y suelen incluir prácticas de entendimiento y sensibilización cultural” (Centro de estudios superiores en turismo, 2001-2006). Teniendo como fines de estudio las siguientes actividades:

- Observación de Ecosistema, Sideral, Flora (cactáceas y orquídeas).
- Observación de Ballenas.
- Observación de Tortugas.
- Observación de Mariposas.
- Observación de Aves.

Siendo actualmente el turismo que se encuentra en auge, debido a la falta de sensibilidad que se ha presentado estos últimos años con respecto al ser humano – naturaleza, por ello se observa un movimiento considerable para realizar observación de flora y fauna, teniendo como ideología ser un turista responsable.

Sin duda existe una extensa gama de modalidades y tipos de turismo, siendo versátil entrando en todos los segmentos de mercado, beneficiando en su conjunto a los actores quienes hacen posible la actividad turística. En cuanto a los jardines botánicos y su aprovechamiento para el turismo de naturaleza existen algunos autores que señalan la importancia de estos jardines para la conservación y preservación de las especies.

Algo que es importante señalar es que existen dos tipo de jardines los ex situ encargados en la conservación y los jardines in situ, los cuales a su vez se dividen en dos: regionales (Conservación, rescate y estudio de la flora local en su medio natural) y de reserva (considerados santuarios por el estado de conservación de la región en un ecosistema dado), (Rodríguez, 1999:9).

Tabla no. 2 Jardines Botánicos.

Autor (es)	Año	Tipo de Jardín	Relevancia
José Francisco Piña Puente.	2007	In situ	Contribuye al conocimiento de plantas, conservación de especies amenazadas rescate de usa tradicional de la vegetación.
Tomas Heyd.	2010	In situ / ex situ.	Son sitios de recreación, de conservación, y de encuentro con la naturaleza.
Ma. De los Ángeles Barreto Rentería,	2014	In situ/ ex situ	Son instituciones habilitadas por un

Félix A. Martínez Sánchez			organismo público, privado o asociativo, cuyo objetivo es el estudio la conservación y divulgación de la diversidad vegetal.
Rocío Muñoz Benito, Humberto Gosálbez Pequeño.	2017	In situ.	Lugar de divulgación, con una importante función social y como bien de interés turístico.

*Fuente: Elaboración propia (2019).*

A partir del cuadro anterior se puede denotar la importancia de los Jardines botánicos para el turismo y la preservación de las especies endémicas y en peligro de extinción, por lo que el servicio juega un papel fundamental en ellos con el fin de que los turistas se sientan satisfechos con respecto a los servicios ofertados así como a las actividades que se ofrecen en cada uno de de estos espacios.

## **1.2 Calidad en el servicio.**

Para los prestadores de servicios turísticos hablar de calidad en el servicio es fundamental, ya que forma parte de sus actividades cotidianas, siendo la clave para alcanzar del éxito deseado, sin embargo para entender dicho tema es fundamental conocer el concepto de calidad.

Para ejemplificar esto en la parte de abajo se muestra la tabla no. 3, en donde diversas disciplinas dan su punto de vista con referente al tema de calidad, definiéndola como la excelencia y satisfacción que se les proporciona a los consumidores en la adquisición de un producto y/o servicio.

Tabla no. 3 Aproximaciones a la definición de calidad.

<b>Aproximaciones</b>	<b>Variables que la definen</b>	<b>Disciplina fundamental.</b>
Trascendente.	Excelencia innata.	Filosofía.
Basado en el producto.	Cantidad de atributos deseados.	Economía.
Basado en el usuario.	Satisfacción de las preferencias de los consumidores.	Economía, marketing, y dirección de operaciones.
Basado en la fabricación.	Conformidad a los requerimientos.	Dirección de operaciones.
Basado en el valor.	Excelencia accesible.	Dirección de operaciones.

*Fuente: Elaborado por Miguel Dávila José Ángel (2002:62-63) con base a Forker (1991).*

A su vez la Organización Internacional de Normalización (ISO 9000), señala que la calidad es el conjunto de características que le confieren a un Producto o servicio los atributos necesarios para satisfacer necesidades implícitas y expresadas. (Gonzales, 2006: 11).

Para Stewart, asesor de la consultora McKinsey, reconoce que “no existe una única definición de calidad. La calidad es una apreciación de que una cosa es mejor que otra. Va cambiando a lo largo de la vida y cambia de una generación a otra, además varía de acuerdo con las diferentes facetas de la actividad humana. (Dobyns y Crawford-Mason en Dávila, 1991,2002: 21-61).

Existen otros autores que mencionan que la calidad es la que se basa en el usuario por ser la más amplia y apropiada para nuestros propósitos, ya que considera la calidad como algo subjetivo debido a que va a satisfacer necesidades concretas de diferentes individuos. Según este planteamiento, la calidad consiste en satisfacer las necesidades de los clientes o adecuado al uso (Juran y Gryna, 1995), un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado (Deming, 1989) o satisfacción del cliente a los más bajos costes posibles (Feigenbaum). (En Dávila, 2002: 61).

De acuerdo a lo observado en la Tabla no. 4 los autores coinciden en que la calidad tiene como característica ser parte fundamental de un producto y/o servicio teniendo como prioridad satisfacer las necesidades de los clientes, creando una apreciación por los consumidores que una cosa es mejor que otra siendo susceptible a cambios constantes. Por su parte los principales autores de la gestión de calidad lo definen de la siguiente manera:

Tabla no. 4 Contribución de los autores principales de la gestión de calidad.

<b>Autores</b>	<b>Definición de calidad.</b>
Juran (1988).	-Adecuado para el uso -Satisfacción del cliente.
Deming (1986).	-Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado.
Crosby (1979)	-Cumplir con las especificaciones.
Feigenbaum (1961).	-Satisfacción del cliente a los más bajos costes posibles.
Taguchi (1989)	-Coste que un producto impone a la sociedad desde el momento de su concepción.

*Fuente: Elaborado por Miguel Dávila José Ángel (2002:62-63).*

En otras palabras, la calidad es aquello que cumpliendo expectativas deja totalmente satisfecho al cliente. Calidad es cumplir con los requisitos pero solo a aquellos que satisfagan al consumidor final esta se establece al juicio del cliente, siendo subjetiva al punto de convertirse en una percepción, denotando la satisfacción del usuario. La calidad no es tampoco una cuestión de estándares. Los estándares preestablecidos, coadyuvan sin duda en la consecución de la calidad, sin embargo no la garantiza. (Gonzales, 2006: 11).

A pesar de que existen diversas normas y certificaciones que hablan de calidad, no siempre esta se consigue debido a que la percepción de cada cliente suele ser distinta, así como los estándares y procesos que cada uno de ellos maneja, en algunas ocasiones no se encuentran a su favor provocando irregularidades restando puntos para conseguir calidad en el servicio.

Precisamente porque la calidad son procesos se puede afirmar que la calidad se hace, lo cual es una de las grandes aportaciones japonesas. La calidad se hace no se controla, por ello se puede hablar , como regla de dedo, del famoso 40-30-30 para aludir el hecho de que la calidad depende en un 40 por ciento del diseño, 30 por ciento de insumos y 30 por ciento de procesos. En cualquier caso esa actitud de hacer y no de controlar si cambia los modos de dirigir. (Ginebra, Arana, 1999: 36-40).

Para obtener calidad es necesaria la integración de tres factores, el diseño, los insumos y el proceso en donde cada uno tiene su grado de participación, en cuanto al diseño es importante mantener una buena imagen que señale al tipo de mercado que se desee llegar así como los servicios y/o productos que se ofrecen, posteriormente los insumos que no siempre se habla de algo tangible o material, también en esto participan los recursos humanos (empleados), hacer una buena selección ayuda a llegar a la meta de

una manera menos complicada. Finalmente los procesos, aunque se difiere un poco con el porcentaje dado debido a que si se realiza de manera errónea puede ser contraproducente para la empresa, siendo el caso contrario se garantiza el éxito.

Por su parte existen diversos modelos de calidad los cuales se muestran a continuación:

- *Modelo de calidad industrial*: definido por autores como Juran (1988), Deming (1986), Ishikawa (1985) o más recientemente Preece y Chen (1993), argumentan que la calidad consiste en garantizar la calidad de los productos y servicios lanzados al mercado.
- *Modelo de la servucción*: propuesto por Eigler y Langeard (1989), según el cual la calidad de servicio depende de la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de elaboración de los servicios y la coherencia entre ellos. Entre estos elementos destaca el soporte físico, el personal y los clientes.
- *Modelo de las deficiencias o discrepancias* (Parasuraman, Zeithaml, Parasuraman y Berry 1985, 1993): analiza las causas que generan deficiencias en la prestación de servicios. La diferencia entre servicio esperado y el percibido es el resultado de cinco deficiencias que se producen como consecuencia de no conocer las expectativas de los clientes. Así mismo desarrollan un instrumento de medición de las expectativas y percepciones de los clientes en relación al servicio ofrecido (escala SERVQUAL). Este modelo será analizado en profundidad con posterioridad.
- *Modelo de imagen*: formulado por Gronroos (1983, 1988, 1994), plantea la calidad percibida como el resultado de relacionar la calidad técnica (lo que el cliente recibe de sus interacciones con la empresa), la calidad funcional de los procesos (como recibe el cliente lo que obtiene o la forma en que se realiza la prestación del servicio) y la imagen corporativa. Estos tres factores condicionan la relación percibida que un sujeto tenga de un objeto sea producto o servicio. Las dos primeras dimensiones, lo que es entregado y el cómo, nos darán la calidad experimentada por el cliente. A su vez el cliente relaciona esta calidad experimentada con la calidad esperada para formarse una valoración de calidad percibida propia. Por ello la calidad percibida dependerá básicamente de dos variables: lo que los clientes ya esperan del servicio y la manera en que este servicio ha sido desempeñado en sus aspectos técnicos y funcionales (Martínez Fuentes, 1999: 232 en Dávila, 2002:64).

Finalmente, los autores coinciden que dentro de los modelos una de sus principales características es la percepción del cliente desde sus expectativas hasta lo observado durante el consumo, sin duda alguna una de las medidas para mejorar es la análisis de los errores cometidos, para posteriormente buscar soluciones con motivo de que las próximas visitas sean de mayor agrado, superando las expectativas de los consumidores.

Una de las características de la actividad turística, es la interacción entre consumidores y prestadores de servicio, pero para entender sobre el tema es necesario realizar una pregunta ¿Qué es “servicio”? para Murdick, Render y Rusell definen al servicio como actividades económicas que producen utilidades de tiempo, de lugar de forma o psicológicas, siendo intangible, inesperado o simultaneo en los proceso de distribución y consumo (en Dávila, 2002:35).

Se ha estudiado lo necesario para entender el significado y utilidad del servicio, por lo tanto existen diversos autores que definen al servicio de la siguiente manera:

Tabla no. 5 Definición sobre servicio.

Comité de definiciones de la América Marketing association (1960).	Los servicios son “Actividades, beneficios o satisfacciones que son ofrecidos para vender o son proporcionados en conexión con la venta de bienes.
Regan (1963)	Los servicios representan tanto elementos tangibles que producen satisfacciones de forma directa (transporte, alojamiento), como elementos intangibles que producen satisfacciones que se reciben conjuntamente con la adquisición de productos y otros servicios (crédito, distribución)
Bessom (1973)	Para el consumidor los servicios consisten en cualquier actividad puesta en venta que proporciona valiosos beneficios o satisfacciones; actividades que no pueden o desena realizar por sí mismos.
Stanton (1947).	Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están necesariamente vinculados a la venta de un producto u otro servicio.
Lehtinen (1938).	Un servicio es una actividad o una seria de actividades generadoras de satisfacción, para los consumidores que se produce, como resultado de la interrelación entre los clientes y una persona o máquina.
Free (1987).	La satisfacción de las expectativas del cliente en el transcurso de la venta y la actividad posventa mediante la prestación de una serie de funciones que igualan o mejoran la competitividad, de forma que proporcionan un beneficio incremental para el proveedor.
Quinn, Baruch y Paquete	Se incluyen en los servicios todas aquellas actividades

(1987).	económicas cuyo output no es un producto físico o constructivo, es generalmente consumido al tiempo que es producido y suministra valor añadido en formas (tales como comodidad, diversión, puntualidad, confort o salud) esencialmente intangibles concernientes a su primer comprador.
---------	--

*Fuente: Elaboración propia con base a Dávila (2002) y Forker (1991).*

De acuerdo con lo que se menciona, los autores están de acuerdo en que el servicio es una actividad compuesta por elementos tangibles e intangibles produciendo satisfacción al consumidor, este se encuentra compuesto por una serie de procesos para llegar al producto final.

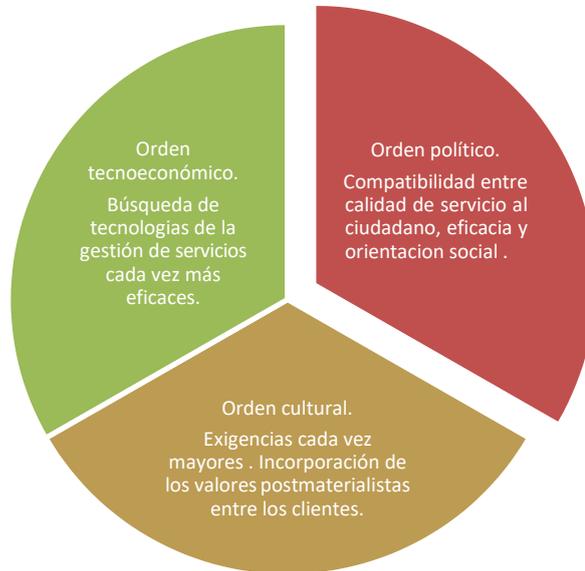
Como se observa ya se ha abordado el tema de servicio y calidad por separado; sin embargo, cuando se habla de calidad en el servicio se refiere a la adecuación entre las necesidades del cliente y las prestaciones correspondientes que satisfacen esas necesidades (Alvares, 1995:2), relacionándose con la calidad en general y su gestión, de acuerdo con Reeves y Bednar (1994), se puede distinguir cuatro maneras de entender el fenómeno (Dávila, 2002:36):

- a) *Calidad como “excelencia”*: La organización debe de hacer el máximo esfuerzo para conseguir el mejor de los resultados.
- b) *Calidad como “valor”*: Depende tanto de la calidad como del precio. Desde esta concepción se deben tener en cuenta los diferentes aspectos (excelencia, precio y accesibilidad).
- c) *Calidad como “satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores”*: Definir la calidad como grado en que se entiende o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio.

La calidad en el servicio, se encuentra compuesta por tres factores excelencia, precio y superación de expectativas, cada una de ellas debe de esta en busca de una mejora continua, esto lo logra a través de la superación de expectativas de los futuros consumidores, que a su vez esta acción los lleva a la búsqueda del éxito, ofreciendo precios de acuerdo a los servicios ofertados para así trabajar en conjunto y obtener buenos resultados.

Para D. Bell la calidad en el servicio se ve influenciada por tres ámbitos como los el orden cultural, político y tecno económico los cuales se muestran a continuación:

Imagen no. 2 Objetivos relativos de la calidad de servicio en función de los tres ámbitos descritos por D.Bell.



*Elaboración propia con base en Martínez, Peiró y Ramos, 2001; 21.*

Con relación al orden tecnoeconómico y la racionalidad instrumental se subyace en él es claro que la calidad en el servicio y los modelos existentes para comprender el comportamiento y la satisfacción de los consumidores y usuarios se utilizan para aumentar la eficiencia en relación con el mercado. Conocer como evalúan los clientes los bienes y servicios ofrece información para diseñar tecnologías de gestión que permitan una mecánica empresarial más eficaz. Sin embargo esta racionalidad instrumental no funciona con libre albedrío (Martínez, Peiró y Ramos, 2001:21).

Por ello, es necesario realizar evaluaciones, para entender cuáles son las necesidades hablando de temas en tecnología siendo necesarias para agilizar el proceso durante su desarrollo. En cuanto al orden político limita su actuación definiendo la justicia social y el bienestar de los ciudadanos, es decir la creación de certificaciones e instancias que regulan el manejo y funciones de las empresas las cuales a su vez deben ser respetuosas con otras iniciativas también empresariales, con los ciudadanos y con la sociedad en general. (Martínez, Peiró y Ramos, 2001:21).

Otra perspectiva de la calidad en el servicio es a través de la concepción hedonista, el cual menciona que la calidad de servicio se asocia a través de la presencia de propiedades agradables o placenteras intrínsecas al servicio evaluado (Mano y Oliver, 1993), en esta línea, algunos autores (de Ruyter, Lemmink, Wetzels y Mattsson, 1997; Fiore y Damhorst, 1992) diferencian esta dimensión de la utilitarias surgiendo que la calidad de servicio Hedonista se asocia al valor intrínseco que surge de la emoción experimentada durante el proceso de la prestación del servicio (Martínez, Peiró y Ramos, 2001:39). Es decir, que se relaciona con la satisfacción y experiencia percibida durante su proceso, evaluando con ello la calidad.

En cambio la calidad de servicio funcional o práctica (Utilitarista) hará referencia que la recepción del servicio es útil para conseguir determinados fines. Esta diferencia tiene claras conexiones con el estudio de las actitudes. Por ejemplo, Azjen y Driver (1991) diferenciaron entre el componente instrumental y afectivo de la actitud (Martínez, Peiró y Ramos, 2001:39). Por ello si no hay calidad hacia adentro, nunca habrá calidad hacia afuera. (Gonzales, 2006: 37). El elemento clave para lograr un alto nivel de calidad de servicio es la capacidad no solo para satisfacer, sino también superar las expectativas del cliente.

Ahora bien, el elemento que determina el grado de satisfacción de un cliente de un servicio es su experiencia y contribuyen a hacer esa experiencia más o menos agradable la calidez de la acogida (amabilidad del personal, cortesía, ayuda, iniciativa), la disponibilidad y posibilidad de opción, el ambiente, el riesgo percibido al escoger ese servicio, la imagen y reputación de la empresa, la sensación transmitida de profesionalidad de sus empleados (Alvares, 1995:4).

Imagen no. 3 Cinco elementos indispensables para la calidad.



Fuente: Álvarez Tomás, (1995).

Existen cinco elementos para obtener calidad en el servicio uno de ellos es la capacidad de respuesta, siendo necesaria para la solución inmediata de conflictos, debido a que el servicio es reconocido por ser instantáneo, y durante el proceso puede llegar a cometerse algunos errores, por ello es necesario buscar soluciones inmediatas en beneficio de asegurar satisfacción. La fiabilidad es para garantizar seguridad a los consumidores, manteniendo en orden la reglamentación y mantenerse actualizados con intuitivos. Siempre buscar la profesionalidad por parte de los empleados, contratando personal de acuerdo a las aptitudes que solicita el puesto, fomentando el trabajo en equipo para que a su vez se vea reflejado al momento de proporcionar el servicio.

Cuando se habla de elementos tangibles se refiere a todo aquello que visible (se puede manipular), en el caso de la actividad turística hace referencia a los inmuebles e instalaciones donde se oferta dicho servicio, siendo lo primero que observan los consumidores, generando juicios de valor, creando suposiciones del trato y/o lo que esperan del lugar, por ello es fundamental mantenerlas en óptimas condiciones. Finalmente la empatía, se refiere a la amabilidad y tolerancia de los prestadores de servicios siendo necesario trabajarlo desde el interior de la empresa (empleados), para así reflejarlo al exterior, la selección del personal es fundamental para cumplir con dicho objetivo.

Uno de los elementos utilizados para medir la calidad del servicio, es el cuestionario de calidad de servicio, el que más se ha utilizado ha sido desarrollado por Parasuraman Zeithaml y Berry (1988), denominado SERVQUAL (servicequality), desarrollando dos escalas, una que medía expectativas y otra que media percepciones (Martínez, Peiró, Ramos, 2001:39), a continuación se muestran los puntos que se analizan a través de la prueba SERVQUAL (Tabla no. 6):

Tabla no. 6 Escala servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; 1994)

<p>Fiabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los empleados de esta organización ponen empeño en solucionar los problemas de los clientes.</li> <li>- En esta organización no se cometen errores en la prestación de servicios.</li> <li>-En esta organización se realiza bien el servicio “ a la primera “</li> </ul> <p>Capacidad de respuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los empleados de esta organización realizan el servicio con rapidez y prontitud</li> <li>- Los empleados de esta organización están siempre dispuestos a ayudar a los clientes.</li> <li>- Los empleados de esta organización siempre tienen tiempo para responder a las preguntas de los clientes.</li> </ul> <p>Seguridad.</p>
---

- Los empleados de esta organización inspiran confianza a los clientes.
- Los empleados de esta organización inspiran seguridad a los clientes.
- Los empleados de esta organización tienen buenos conocimientos para entender a las preguntas de los clientes.

Empatía.

- Los empleados de esta organización ofrecen una atención personalizada a los clientes.
- Los empleados de esta organización tienen una gran preocupación por los clientes.
- Los empleados de esta organización comprenden las necesidades concretas de cada cliente.

Tangibles.

- Esta organización tiene equipamientos modernos.
- Esta organización tiene instalaciones atractivas.
- Los empleados de esta organización tiene una apariencia pulcra.

*Fuente: Elaboración propia con base en Martínez, Peiró y Ramos 2001.*

Siendo una de las pruebas más utilizadas para medir la calidad, se observan puntos esenciales tanto tangibles como intangibles, que nos permiten reconocer su esencia, así mismo estos puntos son de gran ayuda para desarrollar cuestionarios adecuados para realizar la medición de la misma, convirtiéndose en una herramienta esencial dentro de la calidad en el servicio.

### **1.3 Manual de operaciones y/o procedimientos.**

Una estrategia utilizada por empresas grandes o pequeñas para obtener calidad en el servicio es a través de los manuales administrativos o de operación los cuales surgieron a través de la necesidad presentada durante la segunda guerra mundial entre 1939 y 1945, en donde por la escases y urgencia del personas adiestrado fue necesario prepararlos mediante manuales (Parreño, 2002:1). La frase “sistema y procedimiento” bajo una variedad de títulos o designaciones ha tomado un papel relevante en la administración de empresas y la administración pública. El número de especialistas en sistemas y de los departamentos de sistemas y procedimientos, aumentaron en una proporción casi fenomenal durante la cuarta parte del siglo. (Lazzaro, 1772:20).

El uso de un manual de operaciones ya sea en una empresa grande o pequeña ayuda a que las actividades se realicen de manera adecuada, permitiendo un constante desarrollo dentro del mercado de esta manera crear los medios para competir por un lugar preferente. Por lo tanto “El uso de sistema y procedimientos ayuda a la dirección de las empresas a emplear el criterio adecuado y adquiriendo la eficiencia necesaria para ello. En tal situación un manual de sistemas y procedimientos puede convertirse, fácilmente en un manual sobre la dirección de empresas.” (Magowan, 1972:9).

El manual de operación o procedimientos ha sido estudiado por distintos autores los cuales han dado las siguientes definiciones:

- Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia políticas, procedimientos organización de un organismo social que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo (Duhalt K.M.).
- Como el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación (Guillermo Gómez ceja).
- Aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la relación de un trabajo repetitivo (Munch y García).
- Es la forma en la cual se gestiona, dentro de los diferentes procesos de la empresa. (Múnera, 2002)
- Un libro que contiene lo más sustancial de un tema (Laurousse; 1972: 556), y en se sentido los manuales son vitales para incrementar y prueba el cumulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. (Murguía, 2005: 34).
- El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo (Ceja, 1994: 378).
- Folleto, libro, carpeta, etc. En los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concreta en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa (Gómez; 1994; 378).

En conclusión, el manual de operaciones es una herramienta útil, eficaz e indispensable para el control y seguimiento de las actividades que desarrollan dentro de la empresa, teniendo como finalidad el ordenamiento de las funciones que se realizan en cada área, de esta manera obtener calidad en el procedimiento y la técnica para su buena ejecución.

De tal modo que a pesar de los conceptos y utilidades del manual de operaciones, llega a generar beneficios y desventajas, para Rodríguez (2002), Asanza, Miranda y Ortiz (2016), Pérez y Lanza (2014) los beneficios de un manual de operaciones son los siguientes:

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución. Los puestos o unidades administrativas que intervienen. Precizando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimiento.
- Facilitar labores de auditoría, la evaluación control interno y su vigilancia
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Presentar una visión en conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección del personal ser el medio de orientación e integración del personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.

Finalmente, el manual de operaciones cumple con la función de ser una guía, la cual se utiliza para capacitar al personal de nuevo ingreso, como a los ya existentes, siendo

primordial una constante revisión para así actualizarla conforme a las necesidades que se presenten al momento.

Sin embargo Gonzales (2010) y Quiroz (2005) mencionan que algunas de las desventajas del manual, entre las que destacan:

- La limitación de muchas empresas para contemplar todos los elementos que menciona un manual dentro de sí.
- Se considera que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y poder conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- La deficiente elaboración ocasiona problemas en el desarrollo de operaciones.
- Si no actualiza periódicamente suele ser obsoleto.
- Si se saturan de información se hacen complicados, si carecen de esta son inoperables.

Otra desventaja es la rigidez, por parte de la empresa, evitando la innovación, actualización y participación de los empleados, por ello el manejo de dichos manuales se debe realizar de manera responsable y mantener muy en claro la palabra innovación.

Sin embargo para ejercer la función de un manual de operaciones siendo un instrumento para el control interno, es necesario dar capacitación constante al personal para garantizar que estén informados sobre las normas operativas de la organización empresarial y de las líneas de responsabilidad y autoridad con base a unos principios y objetivos establecidos.

Finalmente, cabe mencionar que existen clasificaciones en los manuales de operación para esto Zambrano (2011), Vivanco (2017), Gutiérrez y Lanza (2014) mencionan que la clasificación de los manuales son los siguientes:

- *Manual de Procedimientos de una institución u organismo*: Contempla todos los procedimientos que se llevan a cabo en una institución u organismo, independientemente del número de éstos.
- *Manual de Procedimientos de un área, dirección, gerencia o departamento*: De acuerdo a la distribución organizacional de cada empresa se pueden hacer manuales de procedimientos de cada área, dirección o gerencia en particular.

- *Manual de Procedimientos de un proceso*: Involucra todos los procedimientos que se tienen que seguir para complementar todo un proceso independientemente de las áreas o empresas que intervengan en él, el objetivo es tener una visión de conjunto de todo el proceso.
- *Manual para procedimiento único*: Es un manual que se elabora para describir un sólo procedimiento, que por sus características o necesidades particulares es necesario manejarlo de manera independiente.

De acuerdo con la información que se encuentra en la parte posterior muestra la relevancia de un manual de operaciones dentro de una empresa, por ello es necesaria la implementación dentro del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, para mejorar los procesos al momento de ejecutar el servicio, teniendo por objetivo la obtención de calidad en el servicio para así superar las expectativas del cliente.

# Capítulo 2

## Contexto de la Empresa.



*“La vida es breve, el arte es largo, la oportunidad fugas, la experiencia engañosa y el juicio difícil.”*

*(Hipócrates).*

## **2.1 Jardín Botánico Helia Bravo Hollis Zapotitlán Salinas, caracterización organizacional y administrativa.**

Para desarrollar un manual de operaciones es fundamental conocer los antecedentes del área de estudio, por ello dentro de este apartado se dará a conocer información relevante con respecto al Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, recolectando datos como son historia, trayectoria, objetivos, misión, visión, valores, mercado de clientes, reglamentos, comunicación organizacional, tipo de liderazgo, mercadotecnia, tipos de conocimientos que se manejan y funciones del área administrativa y operativa, teniendo como objetivo el análisis de dichos datos.

### **2.1.1 Ubicación y descripción.**

Jardín Botánico Helia Bravo Hollis se localiza en la Carretera federal No. 125 Tehuacán-Huajuapán de León Oaxaca, a la altura del kilómetro 25, en el municipio de Zapotitlán Salinas, Puebla.

Perteneciente a la reserva de la biosfera Tehuacán-Cuicatlán, se han registrado alrededor de 2,703 especies aproximadamente, donde el 30% son endémicas. Dentro de la zona se localiza un centro de interpretación ambiental, torres de avistamiento de aves, dos senderos interpretativos, uno adaptado para personas con capacidades diferentes, vivero, sala de proyecciones, museo, estacionamiento, tiendas de souvenirs, área de hospedaje en campamento y cabañas ecoturística equipadas.

Como particularidad es necesario destacar que el destino se encuentra administrado por el comité de bienes comunales Zapotitlán, Salinas.

### **2.1.2 Historia y trayectoria.**

El 11 de noviembre de 1989 los bienes comunales de Zapotitlán Salinas destinaron 100 hectáreas para crear el jardín botánico Helia Bravo Hollis nombrado así por la doctora del mismo nombre, pilar de la botánica mexicana del siglo XX, quien publicó su obra “La florística del Valle de Tehuacán”.

Durante el año 1989 al 2001 la secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), después la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)

en coordinación con la Universidad Autónoma de México (UNAM), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), tuvieron a cargo la administración del jardín, donde en 1994 se conformaron los primeros recorridos guiados dados por el personal. Otro hecho sobresaliente es que durante el año 1997 los príncipes japoneses Akishino y Kiko visitaron el Jardín Botánico “Helia Bravo Hollis”, lo cual causó mayor difusión a nivel nacional.

Algo por lo cual sobresale el destino, es su pertenecía a la reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán la cual se caracteriza por su importante biodiversidad en donde se han registrado más de 300 especies endémicas, siendo el lugar ideal para los amantes de observación de flora, fauna y espacio sideral.

En el año 2016, recibieron el Reconocimiento a la Conservación de la Naturaleza CONANP en la categoría de autoridades municipales y ejidales, debido a las importantes actividades que realizan para el conocimiento de la naturaleza y su contribución en la construcción de una cultura ambiental difundiendo la importancia y promoción de la conservación de su vegetación, correspondiente a 184 especies de flora del Valle de Zapotitlán.

En la siguiente tabla se muestra el listado de cactáceas, cuales se pueden observar durante el recorrido en el jardín botánico Helia Bravo Hollis.

Tabla no. 7 Flora de Zapotitlán, Salinas.

<b>Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</b>		
Nombre común.	Nombre científico.	Características.
<i>Gallinita.</i>	<i>Agave stricta.</i>	Endémica.
Magüey de mezcal o papalometl.	<i>Agave potatorum.</i>	
Caca de perro.	<i>Mammillaria. Sphacelata.</i>	
Candelilla.	<i>Euphorbiarossiana.</i>	
Cola de borrego o lengua de conejo.	<i>Sedum alantoides.</i>	Endémica.
Biznaga de piñita.	<i>Ferocactusrobustus.</i>	Endémica.
Chiche de coneja.	<i>Coryphanthanpallida.</i>	Endémica.
Lechuguilla.	<i>Hechtiapodantha.</i>	
Malinche u orgánico.	<i>Pachycereusmarginatus.</i>	
Sangre de grado o sangre de drago.	<i>Jatropha dioica.</i>	
Pitzomel o pichomel.	<i>Agave marmorata.</i>	Endémica.
Chaparro amargoso o venenillo.	<i>Castela tortuosa.</i>	
Pata de elefante, sotolín.	<i>Beaucarneagracilis.</i>	Endémica.

Asiento de suegra, cactus de barril o biznaga.	<i>Echinocactusplatyacanthus.</i>	Endémica.
Mala mujer.	<i>Cnidoscolustehuacanensis.</i>	Endémica.
Biznaga ganchuda	<i>Ferocactuslatispinus.</i>	
Cardón.	<i>Neobuxbaumiamacrocephala.</i>	
Garambullo.	<i>Mytillocactusgeometrizzans.</i>	
Orégano.	<i>Lippiagraveolens.</i>	
Cazahuate	<i>Ipomoeapauciflora.</i>	
Tlapacone o tlapacón.	<i>Fouquieria Formosa.</i>	Endémica.
Tetechos o tetetzo.	<i>Neobuxbaumiatetetzo.</i>	
Copalillo, chondato o palo mulato.	<i>Burseraarida.</i>	
Manteco o palo verde.	<i>Cercidiumpraecox.</i>	
Biznaga lechuda.	<i>Mammillaria carnea.</i>	
Doradillo.	<i>Selaginellalepidophylla.</i>	
Heno grande.	<i>Tillandsiamakoyana.</i>	
Cucharilla.	<i>Dasyilirionacrotriche.</i>	Se encuentra amenazada.
Izote.	<i>Yuccapericulosa.</i>	
Cachitún o agave espadín.	<i>Agave karwinskii.</i>	
Pitayo o pitayo de mayo.	<i>Stenocereus. Pruinosus</i>	
Xoconstle.	<i>Stenocereusstellatus.</i>	
Pitayo viejo.	<i>Pilosocereuschrysacanthus.</i>	Endémica.
Chichipe.	<i>Polaskiachichipe.</i>	
Organo de viborita.	<i>Peniocereusviperinus.</i>	
Pitahaya.	<i>Hylocereusundatus.</i>	
Biznaga o biznaga barril de Zapotitlán.	<i>Ferocactusflavovirens.</i>	
Caca de burro o biznaguita blanca de chiles.	<i>Mammillariahaageana.</i>	
Chende.	<i>Polaskiachende.</i>	
Acompes o baboso.	<i>Pachycereushoillianus.</i>	Endémica.
Cardón gigante de Tehuacán.	<i>Pseudomitrocereusfulviceps.</i>	Endémica.
Cardón.	<i>NeobuxbaumiaMezcalaensis.</i>	
Cardón blanco o Cardón viejito.	<i>Cephalocereus columna-trajani.</i>	
Quiotillachiotilla.	<i>Escontriachiotilla.</i>	

Fuente: Elaboración propia con base a guía de visitante jardín botánico Helia Bravo Hollis,

2016.

De acuerdo con la información que se encuentra clasificada en la parte posterior, se observa que el jardín botánico cuenta con 44 tipos de cactáceas, siendo 12 de ellas endémicas y una en peligro de extinción, por lo tanto se resalta la importancia de preservar, cuidar y tener un manejo adecuado en el área.

Sumado a las características que se encuentran en la parte posterior se integran los servicios complementarios como lo son cabañas, servicio de alimentos, área para acampar, visitas guiadas, estacionamiento y venta de artesanías, siendo el lugar predilecto para las personas amantes de la naturaleza.

### 2.1.3 Objetivo.

Objetivo general:

- “Promover el turismo de naturaleza por medio de actividades recreativas como una estrategia de conservación de la biodiversidad” (Guía para el informe escrito por cambio de Consejo Directivo, 2011, p.1).

De acuerdo con Guía para el informe escrito por cambio del Consejo Directivo (2011) menciona los siguientes objetivos específicos:

- Capacitar a los guías comunitarios del Jardín Botánico “Helia Bravo Hollis” (JBHBH) en temas diversos tales: uso etnológico y sustentable de la flora silvestre, biodiversidad, servicios ecosistémicos, educación ambiental y atención al cliente, entre otros.
- Establecer convenios de colaboración con universidades nacionales e internacionales, para realizar investigación científica.
- Incrementar el acervo del banco de información digital del Jardín Botánico.
- Diseñar talleres educativos para grupos escolares.
- Enriquecer el área didáctica y lúdica del JBHBH.
- Mejorar y ampliar los senderos interpretativos del jardín.
- Realizar diversas actividades de difusión en medios digitales, audiovisuales y televisivos de los servicios que brinda el JBHBH.
- Establecer enotecnias en el Jardín (p.1).

#### 2.1.4 Misión.

“Contribuir a la conservación de la flora de Zapotitlán Salinas a través de la coadyuvancia en la generación del conocimiento científico, el fomento de una cultura ambiental y el manejo sustentable de la misma” (Guía para el informe escrito por cambio de Consejo Directivo, 2011, p.1).

#### 2.1.5 Visión.

“Ser un espacio único a nivel nacional que promueve la conservación de la flora y fauna de Zapotitlán Salinas, mediante la apropiación de las poblaciones humanas en el manejo sustentable de la biodiversidad” (Guía para el informe escrito por cambio de Consejo Directivo, 2011, p.1).

#### 2.1.6 Valores.

Los valores son el conjunto de principios, creencias y reglas teniendo como función ser un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. En el caso de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis se obtuvieron los valores a través de una encuesta, obteniendo las siguientes respuestas:

- Respeto: Afecto, veneración, aprecio y reconocimiento por la reserva de la biosfera, teniendo una armoniosa interacción social y ambiental.
- Responsabilidad: Cumplimiento de las tareas asignadas así como la toma de decisiones en cada uno de los departamentos.
- Cooperación: El trabajo en equipo es fundamental para la obtención de buenos resultados en la zona.
- Determinación: Tener una meta sobre lo que se pretende obtener a largo y corto plazo.
- Superación: Mantenerse informado sobre los nuevos estudios realizados en la zona.
- Innovación: Estar dispuestos a realizar nuevas prácticas y modificar los procesos operativos dentro de la zona para adaptarnos a las nuevas necesidades.

- Tolerancia: Respeto de opiniones, ideas o actitudes de los demás aunque difieren de las propias.

## 2.2 Mercado clientes.

Información obtenida en estrategia de turismo de naturaleza para la reserva de la biosfera Tehuacán- Cuicatlán, señala que la tendencia al cual se encuentra dirigido es el ecoturismo.

El ecoturismo consiste en todos “Aquellos viajes que tienen como propósito principal la interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza y la participación en su conservación. Tienden a realizarse en áreas poco perturbadas por el hombre y suelen incluir prácticas de entendimiento y sensibilización cultural” (Centro de estudios superiores en turismo, 2001-2006).

Teniendo como fines de estudio las siguientes actividades:

- Observación de Ecosistema, Sideral, Flora (cactáceas y orquídeas).
- Observación de Ballenas.
- Observación de Tortugas.
- Observación de Mariposas.
- Observación de Aves.
- Observación Geológica y de Fósiles.

El Jardín botánico Helia Bravo Hollis ubicado en el municipio de Zapotitlán Salinas, Puebla; teniendo parte de su territorio perteneciente a la Reserva de la Biosfera Tehuacán - Cuicatlán, tiene como tendencia la misma, siendo frecuentado principalmente por científicos, biólogos e investigadores, atraídos por la diversidad de flora y fauna.

En cuanto a grupos de estudiantes que arriban en la zona cuentan con el mismo perfil, siendo el lugar predilecto para los amantes de la naturaleza y del espacio sideral.

### **2.3 Competencia directa e indirecta.**

En este apartado se presenta un análisis de los competidores que se encuentran a nivel nacional con respecto a los jardines botánicos, en el documento jardines botánicos de México se tiene un listado con los diferentes estados en donde se localizan algunos de estos, siendo Aguascalientes, baja california sur, Campeche, Coahuila, Chiapas, CDMX, Durango, estado de México, hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nuevo león, Oaxaca, puebla, Querétaro, Quintana roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán, Zacatecas, quienes encabezan la lista, sumando un total de 54 aproximadamente, estos se clasifican en dos ex situ encargados en la conservación y los jardines in situ, los cuales a su vez se dividen en dos: regionales (Conservación, rescate y estudio de la flora local en su medio natural) y de reserva (considerados santuarios por el estado de conservación de la región en un ecosistema dado), en el caso de Zapotitlán Salinas se localiza en Jardines botánicos in situ, por lo tanto la comparación se relaciona con respecto al mismo, destacando los más sobresalientes, cuales se muestran a continuación:

Tabla no. 8 Competidores.

Empresa	Ubicación	Descripción
<p>Jardín Botánica Dr. Alfredo Barrera Marín.</p> 	<p><b>Km 320 Carretera Federal Chetumal-Cancún Puerto Morelos, Quintana Roo.</b></p>	<p>Cuenta con 65 hectáreas de extensión, se encuentran varias colecciones de plantas de la región, desde medicinales hasta de ornato, así como diversas especies de fauna silvestre que se conservan en su ancestral ecosistema y que, a su vez, conviven con una fiel representación etnográfica de la civilización maya, en el que se encuentra un solar maya, construido con base en presión, sin pegamentos, clavos o cuerdas.</p>
<p>El charco del ingenio Jardín Botánico.</p> 	<p>Paloma S/N, Las Colonias, 37720 San Miguel de Allende, Gto.</p>	<p>El visitante recibe una red de senderos vigilados para descubrir la reserva y los puntos de interés exhibición de plantas, miradores, santuario de aves, minas, ruinas históricas y un jardín interactivo para niños. Lleva a cabo programas de investigación y educación ambiental, visitas guiadas, conciertos y temazcales.</p>
<p>Jardín Botánico Francisco Javier Clavijero.</p> 	<p>Km. 2.5 carretera antigua a coatepec no. 351 congregación el Haya.</p>	<p>Cuenta con 38 hectáreas totales de las que 30 son de bosque preservado en la antigua plantación de café y 8 de exposiciones botánicas, se fundó en 1975, encargado del estudio, protección y difusión de las plantas que habitan en Xalpan.</p>

Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo (2018).

## 2.4 Instalaciones y equipo.

De acuerdo con los servicios que ofrece el jardín Botánico Helia Bravo Hollis cuenta con la siguiente infraestructura:

Tabla no. 9 Infraestructura del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

No.	Nombre.	Imagen.	Descripción.
4	Cabañas.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Existe una cabaña con capacidad para 12 personas y tres para 6 personas. Cuenta con paneles solares y biodigestores.
1	Espacio para venta de artesanías.	 <p><i>Fuente: Acervo personal, 2018.</i></p>	Existe un espacio exclusivo para venta de productos artesanales, ubicados en un punto estratégico.
3	Área de acampar.	 <p><i>Moreno Adriana, 2016.</i></p>	Localizado cerca del área de cabañas.
2	Regaderas y baños.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Construidas para personas quienes utilizan el área de campamento.
2	Estacionamiento.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Estos se distribuyen de la siguiente manera uno cerca de recepción y el segundo en el área de cabañas.

2	Área de comedores.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Comedores equipados con parrilla.
1	Temazcal.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Servicio de temazcal en caso de ser solicitado.
1	Camas de sal.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Servicio ofertado en conjunto con el temazcal.
3	Torres para la observación de aves.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Torres metálicas para la observación de aves.
1	Recepción.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Primer punto de encuentro con los visitantes o turistas.
1	Museo de sitio.	 <p><i>Acervo personal, 2018.</i></p>	Alberga historia sobre la botánica que se encuentra en la zona así como la representación de flora y fauna localizada en la zona.

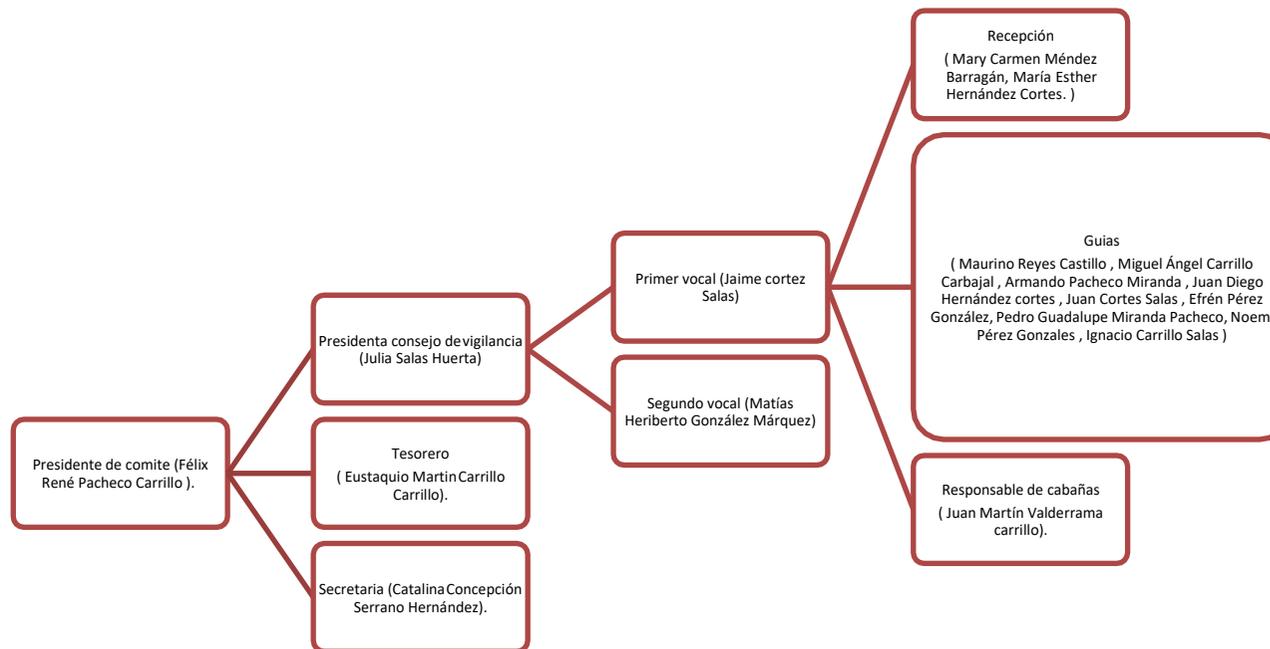
1	Sala audio visual.	 <p data-bbox="604 674 876 707"><i>Acervo personal, 2018</i></p>	<p data-bbox="979 190 1361 443">Utilizada para la explicación sobre la flora y fauna que se encuentra en la zona, así como un punto de trabajo para los empleados del lugar y la aplicación de cursos para el cuidado ambiental.</p>
---	--------------------	---	--

*Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

## 2.5 Organigrama.

El organigrama se encuentra de forma horizontal, con la finalidad de representar el tipo de liderazgo el cual se maneja, ya que todos participan en las decisiones que se lleven a cabo para la mejora de las instalaciones y servicios ofertados, como el Jardín Botánico Helia Bravo Hollis se encuentra administrado por autoridades ejidales se clasifica de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.



*Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

## 2.6 Tiempos y movimientos.

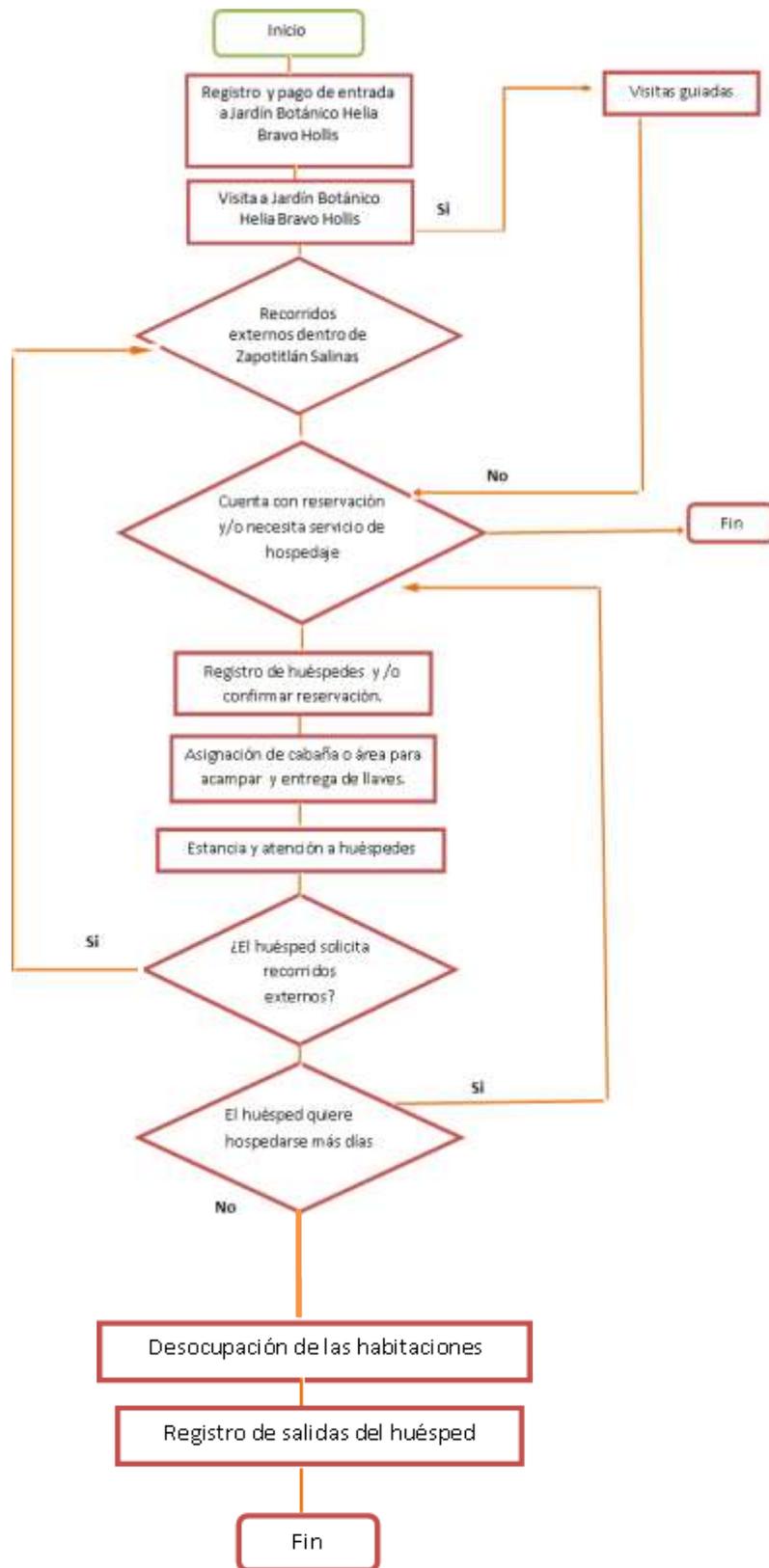
De acuerdo al tipo de servicio que ofrece el Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, es necesario hacer el registro y pago dentro del área de recepción quien a su vez asignaran guía (esto depende del orden de llegada de los mismos) para así empezar con el sendero interpretativo, posteriormente si el visitante o turista solicita algún recorrido externo mencionar al guía, el cual ejecutara el servicio.

Si el huésped desea solicitar servicio de hospedaje y no realizo reservación vía telefónica es necesario preguntar en recepción sobre la disponibilidad de cabañas u espacio para acampar. Siendo el caso contrario se confirman los datos de la persona cual realizo dicha reservación.

El encargado de cabañas es responsable de entregar llaves de cabañas y asignar espacios para acampar, así como atender las necesidades e inquietudes del huésped, al término de la estadía se entregan las llaves al mismo.

A continuación se muestra el diagrama de flujo de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis:

Figura 2. Proceso de servicio, Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.



Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.

## **2.7 Procesos de factor humano (Reclutamiento, selección, contratación, inducción, adiestramiento, capacitación).**

De acuerdo a Jardín Botánico Helia Bravo Hollis el proceso de reclutamiento se rige de la siguiente manera:

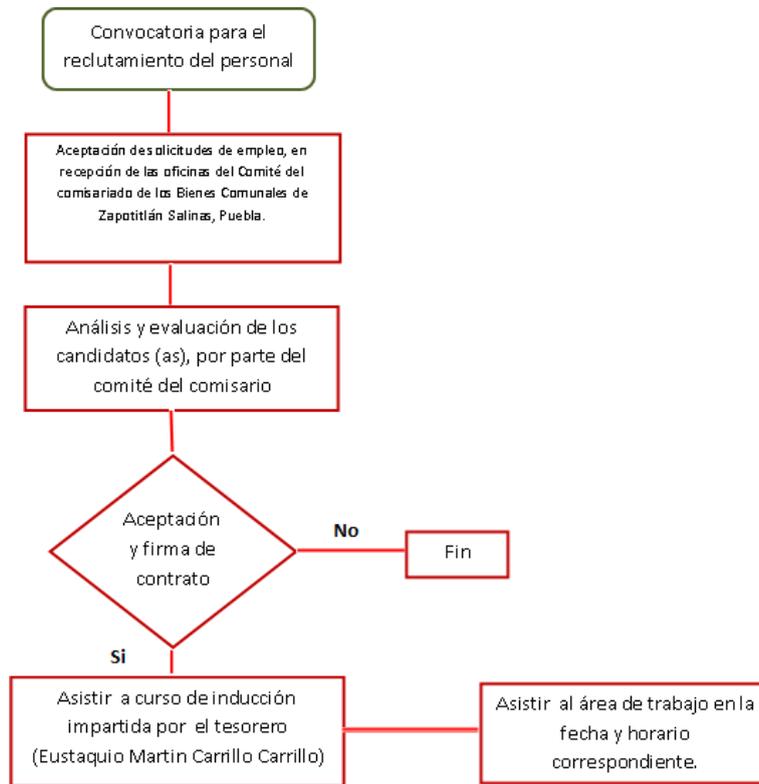
- Se presenta una convocatoria realizada por comité del comisariado de los bienes comunales Zapotitlán Salinas, con respecto a los puestos solicitados.
- Las personas interesadas deben entregar la solicitud de empleo, en recepción de las oficinas del Comité del comisariado Zapotitlán Salinas.
- Se realiza la evaluación de candidatos (as) por el comité.
- Se les hace un llamado a los admitidos para realizar el contrato (solo por 1 año).

Los criterios que utilizan para la selección son los siguientes:

- Pertenecer a la comunidad Zapotitlán Salinas.
- Ser comunero o hijo (a) de padres comuneros.
- Leer y escribir.
- Ser responsables.
- Disponibilidad de horario.

Después de ser notificadas sobre la aceptación, se les hace un llamado para establecer los lineamientos y actividades cuales deben realizar en cada una de sus áreas, siendo impartidas por el tesorero (Eustaquio Martin Carrillo).

Figura 3. Proceso de reclutamiento, Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.



*Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

## 2.8 Reglamentos.

El Jardín Botánico Helia Bravo Hollis se rige por dos reglamentos los cuales son los siguientes:

Tabla no.10 Reglamento.

<p>Reglamento para turistas. Cabañas Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</p>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Todas las personas deberán registrarse presentando documentos de identidad.</li><li>2. Las cabañas se entregaran en buen estado de conservación, debiendo ser restituidas de la misma forma. Todo deterioro, rotura o perdida de elementos ocasionados por los huéspedes será de su cargo e incluido en su cuenta.</li><li>3. No se aceptan solicitudes de prolongación de estadía si las cabañas ya estuviesen comprometida con anterioridad. El huésped deberá informar su retiro con la debida anticipación, dando tiempo suficiente para revisión de la cabaña (Orden, limpieza, estantes, etc) y la realización de la respectiva cuenta si correspondiera.</li><li>4. La cancelación de estadía por el periodo acordado se realizara al momento de ingreso junto con el llenado de registro y aceptación del reglamento interno.</li><li>5. Se entregaran recambios de ropa blanca (Sábanas, toallas etc.) cuando sean solicitados y para uso exclusivo dentro de las cabañas.</li></ol> <p>Con el fin de hacer uso racional de la energía, la iluminación de la cabaña es con energía solar, por lo que le pedimos no realizar las siguientes acciones que alteren el alumbrado.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a) No conectar electrónicos que generen imagen, música, hornos de microondas, secadoras, alaciadoras de cabello, no se conectara más de un celular y todo equipo que genere demasiado consumo energético.</li><li>b) Deberán ser apagadas cada vez que se ausente el huésped por un tiempo prolongado, ya que la administración se reserva el derecho de ingresar a la cabaña y apagar dichos equipos.</li><li>c) Si se hospedan niños y adultos no se permite que se acerquen al área de baterías y piezas del área de mantenimiento y/o control electrónico aunque tenga alguna protección.</li></ol> <ol style="list-style-type: none"><li>6. Queda prohibido:<ol style="list-style-type: none"><li>a) El ingreso de vehículos y/o personas no alojadas (En caso de necesidad se deberá solicitar la autorización de la administración).</li><li>b) Ingreso de animales (Gatos, perros, etc).</li><li>c) Sacar fuera de la cabaña cualquier elemento al exterior (Almohada, toallas, fundas, etc.).</li><li>d) Hacer fogatas fuera del área destinada para ello se deben cuidar los espacios verdes y plantas, no utilizar elementos cortantes o arrancar ningún ejemplar.</li><li>e) No consumir bebidas alcohólicas o enervantes en las instalaciones de las cabañas o el Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li></ol></li><li>11. Las cabañas del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis es un ámbito esencialmente familiar, por lo cual el huésped debe respetar normas de convivencia social y buenas costumbres, debiendo abstenerse de realizar actos que perturben e incomoden a los restantes huéspedes alojados en otras cabañas.</li></ol> <p>Las cabañas del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis no se responsabilizan por perdidas de valores y/o daños que experimenten los bines (Dinero, joyas, vehículos. etc.) de los huéspedes por ningún tipo de evento que acontezca durante la estadía en las instalaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>12. Por el hecho de haber firmado su registro el huésped declara aceptar en todas sus partes el “Reglamento interno de hospedaje”.</li><li>13. Cualquier emergencia dirigirse a la administración o encargado de las cabañas,</li></ol>

teléfono 2371068559-2371061663.

Cuidemos el medio ambiente.

- Utilicemos eficientemente recursos como agua y luz
- Apagar las luces y aparatos electrónicos que no se usan
- Mantener la limpieza de lugares públicos
- Utilizar eficientemente el agua y cerrar las llaves.

Muestro deseo es que usted pueda tener una grata estadía y cumplir en este reglamento nos ayudaría a conseguirlo.

*Fuente: Reglamento para turistas. Cabañas Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, 2017.*

### Tabla no.11 Reglamento.

#### Comisión del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis "Reglamento interno para guías".

1. Todo guía que presente sus servicios en la comunidad durante el horario de trabajo deberá portar uniforme y gafete, adquirido por el mismo esto es con la finalidad de prestar una mejor imagen.
2. Todo guía deberá tener presente que no se le permitirá dar su servicio en estado inconveniente (Alcoholizado ó haber consumido algún enervante).
3. Únicamente los que acepten ser guías de la localidad serán registrados en la página de internet creada por el comisariado de bienes comunales, siendo estos únicos acreditados para realizar los recorridos a las siguientes áreas.
  - Jardín Botánico "Helia Bravo Hollis"
  - Capilla enterrada.
  - Parajes de salinas.
  - Zona arqueológica "Cutha".
  - Prismas basálticos.
  - Cañón Tilapa.
  - Manantial la huerta.
  - Centro histórico (Calvario, templo parroquial y museo comunitario).
  - Cerró Chacateca.
4. Cada guía deberá integrar a esta secretaria del comisariado de Bienes Comunales la siguiente documentación por duplicado:
  - Copia INE.
  - Copia de acta de nacimiento.
  - Copia de comprobante de domicilio.
5. Existe una biblioteca en apoyo a investigadores y a guías turísticos en las instalaciones del Jardín Botánico "Helia Bravo Hollis" pudiendo hacer uso de este por medio de vales expedidos por la administración de dicho lugar, y si se requiere copias fotostáticas de algún artículo deberá cubrir el fotocopiado con su propio recurso.
6. Todo visitante deberá ser obligatoriamente acompañado por un guía, y si este no requiere explicación del recorrido aun así se le acompañara.
7. Todo guía que acepte el presente acuerdo deberá tomar de manera obligatoria toda capacitación que se imparta por la administración, representación comunal e institución.
8. En cada recorrido tanto interno como externo únicamente se les permitirá manejo de grupos hasta un máximo de quince personas.
9. A cada guía que desempeñe su trabajo se le cubrirá el pago de diez pesos por persona tanto nacional como extranjera y cinco pesos en niño tanto nacional como extranjero quedando libre su propina.
10. En todo recorrido foráneo el guía deberá entregar \$ 100 en caso de ser un grupo de

más de cinco personas, en caso de ser menos de 5 solo se entregaran \$50.

11. En caso de vista de extranjeros si el guía que está en el orden de recorridos no dominaran el idioma inglés, lo cubrirá el siguiente guía quien domine dicho idioma.
12. Como servicio a la comunidad que preste todo guía turístico se le pide organizar dos cuadrillas para limpieza en los atractivos turísticos que se requiera turnándose dichas cuadrillas una vez por semana con el entendido que deberá realizar la limpieza por las tardes.
13. Para cortesías y/o recorridos gratis autorizados por la administración comunal al no ganar los guías deberá tomarse por la administración como puntos a favor recompensado en otro momento.
14. Se sorteara entre los guías que acepten el presente acuerdo a un responsable por semana para hacer cumplir cabalmente al presente reglamento.
15. Esta representación comunal atendiendo a la equidad de género aceptara que den recorridos al sector femenino no sin antes recibir capacitación.
16. Sobre las sanciones por no acatar alguno de los puntos enumerados se formularan las sanciones por los mismos guías y que la administración comunal deberá ejecutar. Esta será de acuerdo al grado de la falta.
17. Los puntos no previstos en el presente se considerarán en su momento por la administración comunal y consejo de vigilancia.

*Fuente: Comisión del Jardín Botánico. "Reglamento interno para guías", 2017.*

## **2.9 Comunicación organizacional.**

Los encargados del cuidado, mantenimiento y responsabilidades administrativas son los integrantes del comité, siendo elegidos a través de una asamblea comunitaria.

Dentro de las clasificaciones y actividades cuales desarrollan cada uno de ellos; es responsabilidad del primer vocal en estructurar las actividades a ejecutar en el área de recepción y cabañas, así como la implementación de un reglamento para los guías, dichas propuestas se muestran ante el comité y personal con la finalidad de llegar a acuerdos.

El trabajo en conjunto entre la presidenta de vigilancia, primer vocal y responsable de cabañas es indispensable para la dotación de insumos como toallas, sábanas, cortinas, almohadas, cubre colchón, colchas, fundas (Blancos), jabón de tocador, pápale higiénico, shampoo y acondicionador (amenidades), así como el mantenimiento o necesidades de las cabañas.

## 2.10 Tipos de liderazgo que aplican.

El liderazgo es la clave para alcanzar el éxito, siendo una influencia social ejercida entre las personas dentro de una organización. De acuerdo con algunos autores se encuentran las siguientes definiciones:

“Es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que estos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta”. (Robbins, Koontz y Wehrich).

“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la concesión de uno o diversos objetivos específicos” (Idalberto Chiavenato).

“El liderazgo implica aprender a modelar el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias el liderazgo implica crear en ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelve más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades”. (Peter senge).

“El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la democracia para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas”. (Stodgdill).

De acuerdo con los autores mencionados en la parte posterior el liderazgo es fundamental para el trabajo en conjunto, ayudando a cumplir los objetivos en la organización e institución determinada; existen tres tipos de liderazgo los cuales se presentan a continuación:

- Autocráticos: El líder impone y espera el cumplimiento de sus órdenes, toma decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados.
- Liberal o “laissez-faire”: Es reconocido por conceder un alto grado de independencia para cada uno de los colaboradores, se realizan iniciativas sin un

objetivo preciso. Solo se proporciona materiales y responden preguntas en caso de ser consultado.

- Democrático: El líder consulta a sus subordinados para la solución y acuerdos en beneficio de la organización, teniendo como característica de líder activo, consultivo y orientador, responsable y compromiso personal.

De acuerdo con las características presentadas en la parte posterior el tipo de liderazgo de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis es democrático, es decir antes de firmar acuerdos con respecto al beneficio y necesidades del lugar se consulta a los empleados del mismo con la finalidad de llegar a soluciones prosperas, de esta manera mejorar el servicios, instalaciones y procesos a seguir en cada una de sus áreas.

El tener un liderazgo democrático beneficia a la organización, ya que a través de esta se mantienen un equilibrio entre las funciones administrativas y operativas siendo tomados en cuenta en las decisiones del lugar para construir el presente y futuro de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

## **2.11 Ventas y mercadotecnia.**

Jardín Botánico Helia Bravo Hollis es conocido por su diversidad biológica, siendo visitado principalmente por estudiantes, investigadores y amantes de la naturaleza.

Los medios cuales utilizan para dar a conocer las rutas, servicio de hospedaje y recorridos externos es a través de:

- Trípticos: Existen 3 tipos de trípticos, el primero nos informa sobre los atractivos turísticos localizados en Zapotitlán Salinas, el segundo describe datos generales (Historia, número de cactáceas y servicios) del mismo. Finalmente el tercero contiene información sobre el tipo de flora que predomina en la zona, es importante señalar que dichos trípticos solo se encuentran en recepción de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.
- Facebook: De acuerdo a las nuevas necesidades el uso de redes sociales se ha convertido en una herramienta indispensable para la difusión y promoción de servicios.
- Página web: Dicha página se encuentra en proceso de construcción.

Sin embargo, lo que predomina en el lugar es la información transmitida de boca en boca, ya que los visitantes comparten su experiencia dentro del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, motivando a conocer el destino.

## **2.12 Tipos de conocimiento que se manejan.**

Para que ejecuten las actividades operativas y administrativas dentro del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, se necesita la participación del comité de bienes comunales y habitantes de la población.

El área administrativa es elegida de manera tradicional a través de una asamblea comunitaria, las cuales se encargan de seleccionar a las personas quienes trabajan en los departamentos operativos.

Para su buen funcionamiento es indispensable la distribución de las actividades a realizar en sus diferentes áreas desde el punto operativo como administrativo.

Cuentan con un total de 17 personas quienes laboran en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis distribuidos de la siguiente manera:

- 1Presidente de comité.
- 1Tesorero.
- 1Secretaria.
- 1Consejo de vigilancia.
- 9 guías comunitarios bilingües.
- 2 recepcionistas.
- 1 persona encargada de cabañas.
- 2 secretarios de consejo de vigilancia.

Cabe señalar que el trabajo se realiza sin capacitación previa, solo con conocimientos transmitidos de generación en generación, e indicaciones y lineamientos que informa el tesorero, en el caso de los guías son personas autodidactas los cuales buscan actualizarse continuamente con respecto a las nuevas investigaciones relazadas por biólogos e investigadores.

## 2.13 Funciones del área administrativa.

Para el funcionamiento de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis es necesaria la participación del área administrativa (comité de comisariado de bienes comunales), siendo los que controlan e implementan las funciones a ejecutar.

### 2.13.1 Presidente(a).

Las funciones que realiza el Presidente dentro de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis son las siguientes:

Tabla no.12 Ficha de identificación funciones y características.

<b>Presidente (a).</b>
Responsable: <ul style="list-style-type: none"><li>• C. Félix René Pacheco Carrillo.</li></ul>
Horarios: 8:00 am – 6:00pm * La hora de entrada y salida depende de las actividades cuales vaya a desarrollar durante el día. * Las personas quienes laboran en esta área lo realizan sin fines de lucro.
Actividades: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Analizar y seleccionar a los empleados (responsable de cabañas y recepción) de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>2. Presidir a asambleas con la finalidad de solucionar y mejorar el servicio en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>3. Abrir y coordinar cuantas bancarias.</li><li>4. Solución de conflictos.</li><li>5. Mantenimiento en el área del museo.</li></ol>
Características profesionales: Es necesario hacer referencia en quien ocupa dicho puesto es elegido a través de una asamblea comunitaria, teniendo como principal característica a personas responsables, honestas y tolerantes.

*Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

### 2.13 2 Secretaria (o).

Las funciones de secretaria (o) dentro de Jardín Botánico Hellia Bravo Hollis son las siguientes:

Tabla no.13 Ficha de identificación funciones y características.

<b>Secretaria (o).</b>
Responsable: <ul style="list-style-type: none"><li>• C. Catalina Concepción Serrano Hernández.</li></ul>
Horarios: 8:00 am – 6:00pm. * La hora de entrada y salida depende de las actividades cuales vaya a desarrollar durante el día. * Las personas quienes laboran en esta área lo realizan sin fines de lucro.
Actividades: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Analizar y seleccionar a los empleados (responsable de cabañas y recepción) de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>2. Abrir y coordinar cuantas bancarias.</li><li>3. Solución de conflictos.</li><li>4. Administración de ojo de agua la huerta.</li><li>5. Guardabosques.</li></ol>
Características profesionales: Es necesario hacer referencia en quien ocupa dicho puesto es elegido a través de una asamblea comunitaria, teniendo como principal característica a personas responsables, honestas y tolerantes.

*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

### 2.13.3 Tesorero (a).

Las funciones que realiza el tesorero dentro de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis se muestran a continuación:

Tabla no.14 Ficha de identificación funciones y características.

<b>Tesorero (a).</b>
Responsable: <ul style="list-style-type: none"><li>• C. Eustaquio Martin Carrillo Carrillo</li></ul>
Horarios: * La hora de entrada y salida depende de las actividades que vaya a desarrollar durante el día. * Las personas que laboran en esta área lo realizan sin fines de lucro.
Actividades: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar pagos.</li><li>2. Contabilizar e informar sobre ingresos y egresos.</li><li>3. Realizar obras y proyectos para Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>4. Gestionar y atención a problemas legales.</li><li>5. Coordina y realiza asambleas comunitarias.</li><li>6. Compra de insumos y blancos en coordinación con la presidenta de consejo de vigilancia.</li></ol>
Características profesionales: Es necesario hacer referencia en quien ocupa dicho puesto es elegido a través de una asamblea comunitaria, teniendo como principal característica a personas responsables, honestas y tolerantes.

*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

### 2.13.4 Presidenta (e) consejo de vigilancia.

Siendo el caso de jardín botánico las actividades a ejecutar son las siguientes:

Tabla no.15 Ficha de identificación funciones y características.

<b>Presidenta (e) consejo de vigilancia.</b>
Responsable: <ul style="list-style-type: none"><li>• C. Julia Salas Huerta.</li></ul>
Horarios: 8:00 am – 6:00pm. * La hora de entrada y salida depende de las actividades que vaya a desarrollar durante el día. * Las personas que laboran en esta área lo realizan sin fines de lucro.
Actividades: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Comisión del funcionamiento de cabañas.</li><li>2. Proporcionar insumos para cabañas (Jabone, papel higiénico, insumos de limpieza, blancos etc.).</li><li>3. Estar en continuo contacto con el responsable de cabañas.</li><li>4. Mantenimiento de cabañas.</li></ol>
Características profesionales: Es necesario hacer referencia en quien ocupa dicho puesto es elegido a través de una asamblea comunitaria, teniendo como principal característica a personas responsables, honestas y tolerantes.

*Fuente: Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

### 2.13.5 Primer vocal

Las actividades que debe cumplir dentro de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis son las siguientes:

Tabla no.16 Ficha de identificación funciones y características.

<b>Primer Vocal.</b>
Responsable: <ul style="list-style-type: none"><li>• C. Jaime Cortez Salas.</li></ul>
Horarios: 8:00 am – 6:00pm * La hora de entrada y salida depende de las actividades que vaya a desarrollar durante el día. * Las personas que laboran en esta área lo realizan sin fines de lucro.
Actividades: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Proveer insumos para el mantenimiento, limpieza y cuidado del jardín.</li><li>2. Solucionar conflictos presentados en determinado momento ya sea con los empleados de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis o asuntos relacionados con los visitantes y/o turistas.</li><li>3. Coordinar actividades relacionadas con el mantenimiento y restauración de senderos.</li><li>4. Informar sobre los nuevos acuerdos y ajuste de precios en el área de recepción.</li></ol>
Características profesionales: Es necesario hacer referencia en quien ocupa dicho puesto es elegido a través de una asamblea comunitaria, teniendo como principal característica a personas responsables, honestas y tolerantes.

*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

### 2.14 Funciones de las áreas operativas.

En complemento con las áreas administrativas se suman las que mantienen contacto directo con los turistas y visitantes, generando expectativas positivas y negativas, debido a esto la distribución de actividades y tareas a ejecutar se distribuyen de la siguiente manera.

### 2.14.1 Recepción.

En Jardín Botánico Helia Bravo Hollis las actividades, número de personas y horarios dentro del área de recepción son los siguientes:

Tabla no. 17 Ficha de identificación funciones y características.

<b>Recepción.</b>
Responsables: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mary Carmen Méndez Barragán.</li><li>• María Esther Hernández Cortes.</li></ul>
Horarios: 8am-13pm. 13pm-18pm. * Los horarios son alternos, durante una semana le corresponde a una de ellas asistir por la mañana y viceversa.
Actividades: <ol style="list-style-type: none"><li>1. En el turno de la tarde se realiza las siguientes actividades:<ul style="list-style-type: none"><li>• Aseo de oficina.</li><li>• Aseo de baños.</li></ul></li><li>2. En el turno de la mañana realiza las siguientes actividades:<ul style="list-style-type: none"><li>• Aseo de sala audiovisual.</li><li>• Aseo de baños.</li></ul>Una vez por semana o cuando se realice algún evento.</li><li>3. Las 2 recepcionistas tendrán que revisar que las áreas que se les asignaron se mantengan limpias.</li><li>4. Recibir llamadas telefónicas para la reservación del Jardín botánico y llevar el control de la misma.</li><li>5. Cobrar las entradas del Jardín Botánico.</li><li>6. Asignarles la comisión a los guías por persona registrada.</li><li>7. Vender los productos de tienda (Jugos, paletas, aguas, etc).</li><li>8. Registrar a los guías según vayan reportándose y en este orden asignarlo los recorridos con un máximo de 10 personas por grupo.</li><li>9. Registro de renta o reservación de cabañas y área de acampar.</li><li>1. Control y registro de cada visitante.<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudiantes.</li><li>• Practicantes.</li><li>• Profesionistas.</li></ul></li><li>10. Control de artículos de limpieza y productos que hagan falta en la tienda y comunicarlo al Primer vocal (Jaime Cortes).</li><li>11. Control de lavandería para sabanas de las cabañas y reportarlo al primer vocal (Jaime Cortes).</li></ol>
Características profesionales: Saber leer y escribir, ser honesto(a), responsable, tener disponibilidad de horario y como requisito indispensable es ser comunero (a).

*Comisión del Jardín Botánico, "Reglamento interno para las recepcionistas", 2018.*

## 2.14. 2 Responsable de cabañas.

Las funciones a desarrollar para cumplir con su trabajo dentro de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis es el siguiente:

Tabla no. 18 Ficha de identificación funciones y características.

<b>Responsable de cabañas.</b>
Responsables: <ul style="list-style-type: none"><li>• Juan Martín Valderrama carrillo.</li></ul>
Horarios: 8am-13pm. 13pm-18pm. *En caso de existir ocupación en cabañas el responsable tendrá que vigilar las 24hrs del día.
Actividades: <ol style="list-style-type: none"><li>1. En caso de reservación en las cabañas, será responsable de limpiar y acondicionar la habitación para su uso.</li><li>2. Otorgar las llaves a los turistas quienes se hospedan en las cabañas.</li><li>3. Cuando la cabaña sea desocupada, hacer un chequeo general de las condiciones cual es entregada, si encuentra algún daño en las instalaciones o hacen falta insumos (toallas, sábanas, almohadas etc.) reportar a recepción.</li><li>4. Estar al pendiente sobre las necesidades de los huéspedes (hacer fogata, encender boiler, entro otros).</li><li>5. Asignar espacios adecuados para acampar.</li><li>6. Otorgar bolsas de basura en cada una de las habitaciones.</li><li>7. Mantener el área de jardín y cabañas limpias.</li><li>8. Revisar las condiciones de las cabañas por lo menos una vez por semana, reportarlo y en caso de ser necesario repararlo.</li><li>9. Sí es necesario vigilara las cabañas las 24hrs del día, en caso de percatar a personas ajenas no autorizadas y/o cosas inusuales, reportar en recepción.</li><li>10. Control de lavandería en blancos, en caso de ser necesario reportar en recepción.</li></ol>
Características profesionales: Saber leer y escribir, ser honesto(a), responsable, tener disponibilidad de horario y como requisito indispensable es ser comunero (a).

*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

### 2.14.3 Guías comunitarios.

Los guías comunitarios son indispensables para proporcionar el servicio dentro del Jardín, en este caso las actividades que le corresponden son las siguientes:

Tabla no. 19 Ficha de identificación funciones y características.

<b>Guías comunitarios.</b>
Responsables: <ul style="list-style-type: none"><li>• Maurino Reyes Castillo.</li><li>• Miguel Ángel Carrillo Carbajal.</li><li>• Armando Pacheco Miranda.</li><li>• Juan Diego Hernández cortes.</li><li>• Juan Cortes Salas.</li><li>• Efrén Pérez González.</li><li>• Pedro Guadalupe Miranda Pacheco.</li><li>• Noemí Pérez Gonzales.</li><li>• Ignacio Carrillo Salas.</li></ul>
Horarios: *No cuentan con horarios establecidos. *Realizan trabajos externos.
Actividades: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recorridos guiados dentro del Jardín Botánico con duración de 1 ½ hora aproximadamente, en caso de ser externos el tiempo dependerá sobre los atractivos y actividades a realizar.</li><li>2. Apoyo en investigaciones científicas.</li><li>3. Realizar faenas dentro del Jardín Botánico (limpiar senderos y / cuidado de las plantas).</li><li>4. Tener un día de guardia durante la semana (Sacar sillas, observar que no existe alguna anomalía dentro del lugar).</li><li>5. Asistir a las capacitaciones impartidas.</li></ol>
Características profesionales: Ser comunero o hijo (a) de padres comuneros, tener conocimiento sobre botánica, geografía, etnobotánica, biología etc, estudiar y/o aprender inglés, conocer las costumbres y tradiciones de la región.

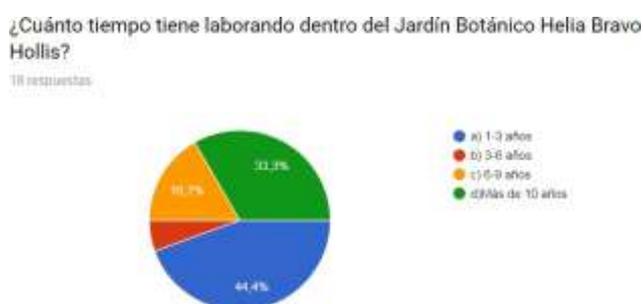
*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

## 2.15 Resultados aplicación de cuestionarios.

Tras la aplicación de un cuestionario, el cual consta de ocho preguntas, comenzando por la antigüedad, actividades que realizan y valores por los que se rigen, posteriormente a esto las preguntas siguientes se relacionan con la satisfacción y percepción del servicio y ambiente laboral, ayudando de esta forma a identificar el nivel de satisfacción y el problema el cual lo provoca, analizándolo para a su vez crear propuestas de solución.

Los cuestionarios se aplicaron a todo el personal del jardín, siendo un total de dieciocho, al momento de responder se les solicito lo realizaran de manera responsable, consiente y desde su percepción, obteniendo los siguientes resultados:

Grafica 1. Cuestionario



*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

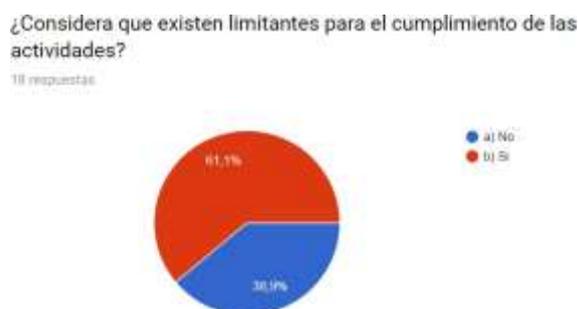
Cabe mencionar que dentro de la investigación se obtuvieron datos sobre la manera de elegir a sus representantes sirviendo a ese cargo durante 3 años, los cuales tiene como función administrar el jardín, en el caso del área de recepción y responsable de cabañas el contrato es solo por un año, en cuanto a los guías comunitarios no laboran bajo contrato, siendo ellos quienes deciden en qué momento retirarse.

De acuerdo a las encuestas aplicadas, seis de los empleados responde estar laborando en el jardín por más de diez años, afectando en su rendimiento laboral, cayendo en monotonías sobre el procedimiento, evitando innovar e implementar cosas nuevas para brindar un servicio de calidad.

En comparación con las ocho personas quienes respondieron haber trabajado durante el periodo de un año a tres, en alguno de los casos hace falta experiencia y capacitación para desarrollar las actividades, sin embargo son un elemento clave para innovar e implementar nuevas ideas con la finalidad de la mejora continua del servicio ofertado.

Tres de los integrantes del jardín, llevan laborando entre seis a nueve años, mientras que uno se encuentra en el rango de tres a seis años, estando en un punto intermedio, teniendo como característica la fusión entre los procesos actuales y los nuevos, desempeñando sus labores con entusiasmo y armonía.

Grafica 2. Cuestionario.



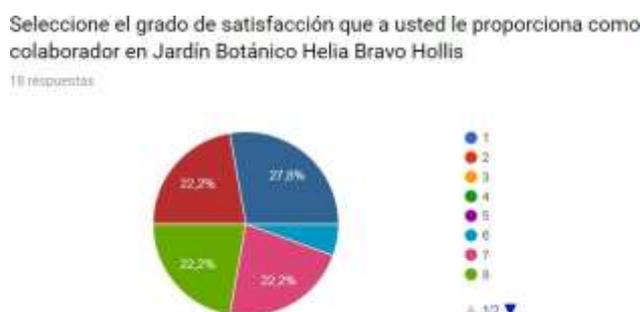
*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

El respeto, trabajo en equipo y satisfacción de los trabajadores del jardín es necesario, por lo tanto hay que dotar de insumo y materiales suficientes para el desarrollo de las actividades sin inconvenientes.

De acuerdo a las respuestas, siete consideran no existen limitantes, sin embargo once personas señalan sentirse insatisfechas, siendo la comunicación el principal problema.

Ya que consideran no toman en cuenta sus propuestas e inquietudes para mejorar el servicio e instalaciones del jardín, adoptando actitudes negativas como apatía, malos comportamientos y no respetar los reglamentos, sin embargo se puede trabajar con actividades de integración grupal, para romper con esa barrera.

Grafica 3. Cuestionario.



*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

Para medir el grado de satisfacción se les solicito elegir entre la escala del uno al diez, obteniendo los siguientes resultados:

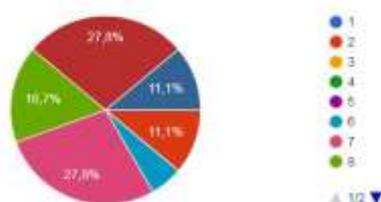
Nueve personas están en el rango de diez a nueve, señalando sentirse satisfechos con el trabajo cual realizan, no existiendo dificultades y malos entendidos.

Nueve colaboradores se ubican en rangos de ocho a seis, estado en un punto intermedio, siendo necesario conversar y analizar que los limita para lograr el grado de satisfacción, una vez identificando el problema realizar propuestas de solución para trabajar en la misma sintonía.

Grafica 4. Cuestionario.

De acuerdo a su percepción como colaborador usted califique el servicio que ofrece el Jardín Botánico Helia Bravo Hollis:

18 respuestas



*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

Analizar el servicio ofertado desde la percepción del trabajador nos permite entender y mejorar los procesos ejecutados, por lo tanto en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis las calificaciones obtenidas se presentan a continuación:

Siete de los dieciocho colaboradores coinciden en que ofertan un servicio de calidad, utilizan los procesos adecuados.

Ocho personas consideran se oferta un servicio regular, por lo tanto están dispuestos a aprender, innovar e implementar cosas nuevas a los procesos ya existentes, con el objetivo de mejorar el servicio actual hasta alcanzar el éxito con un servicio de calidad.

Tres colaboradores opinan que el servicio ofertado es pésimo, hace falta mucho trabajo para alcanzar la calidad deseada, sin embargo están dispuestos a trabajar en lo que sea necesario para alcanzar el objetivo que todos tienen en común "Brindar servicio de calidad".

## Grafica 5. Cuestionario



*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

La convivencia, respeto y comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo de jardín botánico Helia Bravo Hollis es indispensable, sin embargo en los datos obtenidos a través de la encuesta son los siguientes:

Nueve llevan una relación laboral regular con respecto a sus compañeros, esto se debe al choque de personalidades, pero a su vez hay que resaltar es importante ser tolerante, comprensivo y respetuoso para la obtención de una sana convivencia.

Dos señalan tener una relación excelente con respecto a sus compañeros, haciendo uso de sus aptitudes, de esta manera evita conflictos.

Cinco se sienten bien al convivir con sus compañeros, y con respecto a los estándares de convivencia se encuentran en buena posición, saben comunicarse con el resto del grupo evitando conflictos y sumando mayor interés para realizar acciones positivas y a favor del jardín.

Teniendo como indicador favorecido, dos consideran que la relación dentro del equipo de trabajo es mala, sin embargo al identificar esto, hay que darle mayor importancia a este núcleo, realizando actividades para integrarlos, a si mismo ellos deben cambiar su conducta y adoptar actitudes positivas.

## Capítulo 3

### Propuesta de manual de operaciones Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.



*“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, si no en el futuro de las decisiones presentes”*

*(Peter Drucker).*

### **3. Propuesta de Manual de operaciones Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.**

Para desarrollar la propuesta de una manual de operaciones es necesario realizar una caracterización organizacional y administrativa el cual nos permite conocer el estado de la empresa, ayudándonos a identificar las necesidades tanto internas como externas, esto a su vez se analiza para desarrollar una versión la cual se adapte y solucione los problemas presentes, previniendo los conflictos a futuro, cabe destacar que para obtener dichos datos se hace uso de distintas herramientas como son la revisión documental y la aplicación de entrevistas a profundidad.

Al obtener la información deseada se procede a su mejora de algunos puntos, en el caso de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, se reorganiza información como lo es el organigrama, los reglamentos, las motivaciones y sistema de estímulo, los procesos de factor humano y las funciones del área administrativa y operativa.

#### **3.1 Objetivo.**

Realizar un instrumento, que norme las funciones administrativas y operativas el cual permite optimizar el proceso del servicio turístico ofertado en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

#### **3.2 Objetivos específicos.**

- Identificar las necesidades de los procesos de operación.
- Capacitar al personal de áreas administrativas (presidente, tesorero, secretaria, presidenta (e) de consejo de vigilancia, primer vocal) y operativa (guías comunitarios, responsable de cabañas y recepción) del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis en el procedimiento operativo, para la mejora del servicio turístico.
- Realizar políticas y reglamento interno en la empresa.

#### **3.3 Marco normativo.**

- *Leyes.*
  - ✓ Ley general de turismo: Uno de sus objetivos es optimizar la calidad y competitividad de los servicios turísticos.

- *Reglamentos.*
  - ✓ Reglamento para turistas, Cabañas Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.
  - ✓ Reglamento interno para guías Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.
  - ✓ Reglamento especial de turismo en áreas naturales protegidas
  - ✓ Reglamento interno para la administración de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.
- *Códigos.*
  - ✓ Código de conducta para los colaboradores de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis
  - ✓ Código de conducta de un turista responsable.
- *Otros.*
  - ✓ Programa de manejo reserva de la biosfera Tehuacán - Cuicatlán.
  - ✓ Estrategia de Turismo de Naturaleza de la Reserva de la Biosfera Tehuacán – Cuicatlán, Puebla – Oaxaca.

### 3.4 Reglamentos.

Tabla no.20 Reglamento.

<b>Reglamento para turistas. Cabañas Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cualquier daño y/o pérdida se procederá a hacer el cobro correspondiente.</li> <li>2. Conecte un solo aparato electrónico a la vez.</li> <li>3. Par evitar accidentes y proteger su integridad física queda prohibido acercarse al área de baterías y/o control electrónico.</li> <li>4. Haga un uso responsable del fuego, prenda la fogata sólo en los espacios asignados.</li> <li>5. Mantenga el orden público dentro de las instalaciones, no consumir bebidas alcohólicas, enervantes y alterar con sonidos externos.</li> <li>6. Somos protectores y conservadores de la naturaleza, por lo que se le solicita no ingrese con mascotas (perros y gatos) ajenas al entorno.</li> </ol> <p>*Las cabañas del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis no se hace responsable por la pérdida de objetos de valor, por lo que le recomendamos cuidar sus pertenencias.</p> <p>Cualquier emergencia dirigirse a la administración o encargado de las cabañas. Teléfono 2371068559 o 2371061663.</p>

*Elaboración propia con base a Reglamento para turistas. “Cabañas Jardín Botánico Helia Bravo Hollis”, 2018.*

Tabla no.21 Reglamento interno para guías.

<b>Comisión del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis “Reglamento interno para guías”.</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Transmitir con orgullo y sentirme identificado (a) con la historia, cultura y tradiciones de Zapotitlán Salinas.</li><li>2. Demostrar buenos modales ante el visitante y equipo de trabajo.</li><li>3. Ser honesto, en caso de encontrar artículos y objetos ajenos a su propiedad entregar al área de recepción.</li><li>4. Cultivar su intelecto, mantenerse informado sobre las nuevas investigaciones del Jardín Botánico y la reserva de la biosfera Tehuacán – Cuicatlán, así como perfeccionar y/o aprender otros idiomas.</li><li>5. Tener un aspecto agradable y portar gafete a la vista.</li><li>6. Evitar trabajar en estado inconveniente (Alcoholizado ó haber consumido algún enervante).</li><li>7. Debe haber cumplido los requisitos de ingreso y aprobado por las autoridades de los Bienes Comunales en función.</li><li>8. Debe formar parte del registro de guías comunitarios locales en la página de internet.</li><li>9. Hacer uso adecuado del material didáctico y digital de la biblioteca de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>10. Asistir a reuniones de trabajo y a los cursos de capacitación a los que sean convocados por parte de la administración.</li><li>11. Realizar recorridos como mínimo una persona y en caso de ser grupos de quince o más el guía debe auxiliarse de un compañero para organizar y brindar servicio de calidad.</li><li>12. Si el visitante y/o turista solicita al personal que tenga conocimiento sobre el idioma inglés, se le asignara al que cumpla con el requisito.</li><li>13. Participar en la rehabilitación de senderos y limpieza del sitio de trabajo, atendido a los llamados de los administradores del jardín y el comité del comisariado de bienes comunales.</li><li>14. Cumplir con la semana de guardia el cual le corresponda.</li><li>15. Usar un lenguaje no sexista e incluyente.</li><li>16. Hacer uso de un lenguaje apropiado, no decir palabras altisonantes.</li><li>17. Jardín Botánico Helia Bravo Hollis se identifica por ser una empresa incluyente por lo tanto nos sentimos orgullosos de trabajar con mujeres quienes reciben capacitación previa para fungir como guías comunitarios.</li></ol> <p>*En caso de no respetar y cumplir dicho reglamento, será acreedor de sanciones.</p>

*Elaboración con base a Comisión del Jardín Botánico. “Reglamento interno para guías”, 2018.*

Tabla no. 22 Reglamento interno para recepcionistas.

<b>Reglamento interno para recepción de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Transmitir con orgullo y sentirme identificado con la historia, cultura y tradiciones de Zapotitlán Salinas.</li><li>2. Debe haber cumplido los requisitos de ingreso y ser aprobado(a) por las autoridades de los Bienes Comunales en función.</li><li>3. Debe contar con un aspecto agradable.</li><li>4. Demostrar buenos modales ante el visitante y equipo de trabajo.</li><li>5. Ser honesta (o), en caso de encontrar artículos y objetos ajenos a su propiedad mantenerlos en recepción a la espera de ser reclamados.</li><li>6. Cultivar su intelecto, mantenerse informado sobre los sitios turísticos, historia, cultura, tradiciones y botánica de Zapotitlán Salinas, así como perfeccionar y/o aprender otros idiomas.</li><li>7. Evitar trabajar en estado inconveniente (Alcoholizado ó haber consumido algún enervante).</li><li>8. Hacer uso adecuado de los inmuebles.</li><li>9. Asistir a reuniones de trabajo y cursos de capacitación a los que sean convocados por parte de la administración.</li><li>10. Hacer uso de un lenguaje apropiado, no decir palabras altisonantes.</li><li>11. Informa a los huéspedes sobre los términos y condiciones con los que se rige el jardín Botánico (servicios, características, costos, tiempo estimado para cancelación de habitaciones).</li></ol> <p>*En caso de no respetar y cumplir dicho reglamento, será acreedor de sanciones.</p>

*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

Tabla no. 23 Reglamento interno para administradores de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

<b>Reglamento interno para administradores de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar con orgullo, esmero y satisfacción la comisión asignada.</li><li>2. Hacer uso de su poder como representante de comité de comisariado de bienes comunales, para el beneficio del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>3. Tratar con buenos modales y respeto a mi equipo de trabajo.</li><li>4. Ser honesto (a) ante el personal con respecto a temas relacionados a jardín botánico.</li><li>5. Trabajar en conjunto con guías comunitarios, recepción, responsable de cabañas y el gabinete de comisariado de bienes comunales para la generación de nuevos proyectos.</li><li>6. Escucho, analizo y resuelvo de manera prudente los conflictos sucedidos en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>7. Aviso con anticipación sobre las reuniones y capacitaciones proporcionadas para el personal del jardín.</li><li>8. Doto de insumos (jabón, papel higiénico, shampoo), blancos (toallas, sábanas, colchas, cubre colchón) y materiales de mantenimiento y limpieza.</li><li>9. Superviso las actividades que desarrollan en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis dos veces por mes.</li><li>10. Cumpló con la ley de cobro de derecho.</li></ol> <p>*En caso de no respetar y cumplir dicho reglamento, será acreedor de sanciones.</p>

*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

Tabla no.24 Código de conducta para Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

<b>Código de conducta para Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Acudo con puntualidad en mi área de trabajo.</li><li>2. Realizo las tareas cuales corresponden con satisfacción.</li><li>3. Conservo limpio y en buen estado mi área de trabajo.</li><li>4. Trato con respeto e igualdad a todo el equipo de trabajo del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>5. Soy cordial con mis compañeros, visitantes y turistas.</li><li>6. Brindo un servicio de calidad que permite el retorno y satisfacción de los visitantes.</li><li>7. Soy autodidacta y me actualizo con información científica, cultural e histórica de la riqueza natural de la Reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán (RBTC).</li><li>8. Trabajo con alegría, dedicación y esmero.</li></ol>

*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

Tabla no.25 Código de conducta del turista responsable.

<b>Código de conducta del turista responsable</b>
<p>Cuidemos el medio ambiente.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizo el pago correspondiente para acceder a Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>2. Utilizo eficientemente el recurso de agua y luz, no los desperdicio.</li><li>3. Apago las luces y aparatos electrónicos que no uso.</li><li>4. Mantengo limpia la cabaña asignada y las áreas públicas, no tiro basura.</li><li>5. Disfruto de los sonidos y dinámica de la naturaleza, no la altero con sonidos externos.</li><li>6. Separo los desechos, colocándolos en los botes de basura correctos.</li><li>7. Evito causar daños a la flora no extraigo y/o marco plantas y animales.</li><li>8. No alimento a la fauna silvestre.</li><li>9. Respeto al Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, por lo tanto no introduzco armas de fuego, punzo cortantes</li><li>10. Soy protector y conservador de la naturaleza, por lo que no introduzco animales ajenas al entorno (perros y gatos).</li><li>11. Respeto las indicaciones de los guías y hago uso de los senderos establecidos.</li><li>12. Disfruto de la naturaleza de manera responsable, por lo cual no consumo bebidas embriagantes y/o estupefacientes.</li><li>13. Respeto, observo y disfruto de la naturaleza, por eso no la perturbo.</li></ol>

*Elaboración propia con base a trabajo de campo 2018.*

### 3.5 Motivación y sistema de estímulos.

Para tener una empresa, donde exista un ambiente sólido, confortable y agradable es importante aplicar motivaciones y estímulos para los colaboradores de la empresa, repercutiendo de esta manera en el desarrollo profesional de cada uno de ellos.

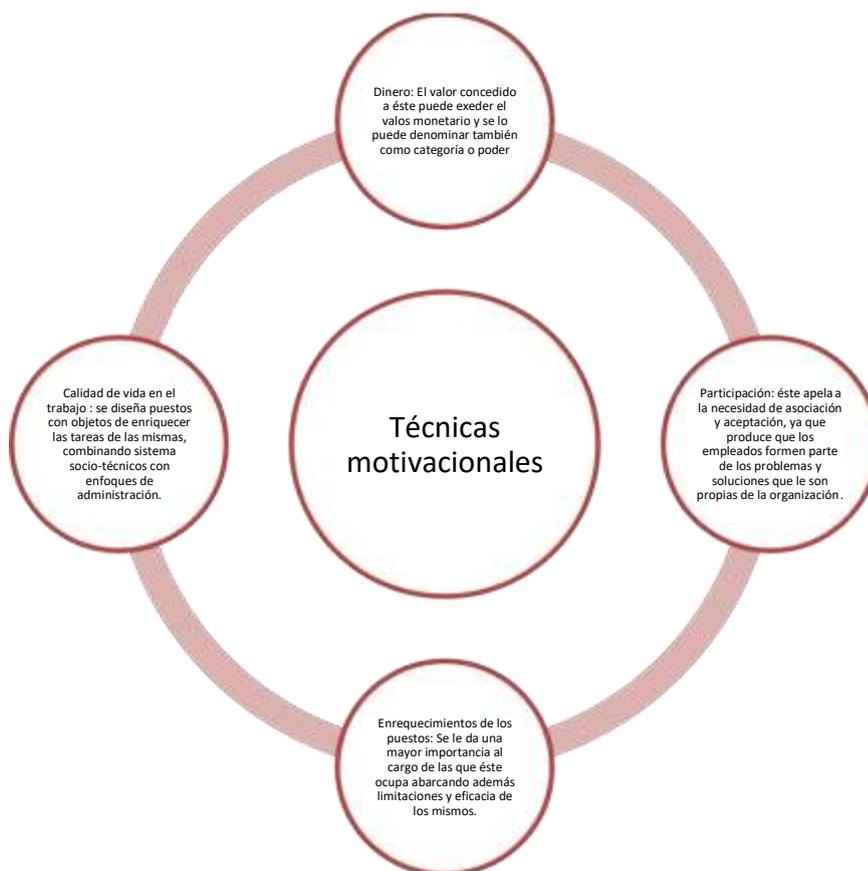
Los incentivos son aquellos que proponen estimular o inducir a los trabajadores, motivándolos para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades asignadas, estos podrían ser a través de un sistema de compensación (Pagos por hora, por antigüedad u ambos) o enriquecimiento del puesto (adquirir mayor responsabilidad de autodirección dentro de su área de trabajo), dentro de la clasificación existen dos tipos de incentivos, económicos y no económicos estos se muestran a continuación: (Ynfante, 2008, p. 2):

- ✓ Económicos.
  - ✓ Bonos: Pensiones, complemento de sueldo, bonificaciones, planes de préstamo, reembolso de servicios médicos y medicinas.
- ✓ No económicos:
  - ✓ Asistenciales: Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
  - ✓ Recreativos: Condiciones de descanso, diversión y recreación
  - ✓ Supletorios: Facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida (transporte, comedor en el trabajo y horarios móviles).
  - ✓ Adiestramiento: Cursos de capacitación en cada uno de sus áreas e idioma externo, brindando la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña (Ynfante, 2008, p. 2).

De acuerdo a las motivaciones se puede definir como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo (Ynfante, 2008, p. 2).

En la siguiente imagen se observa las técnicas de motivación a utilizar dentro de una empresa, siendo primordiales para implementar en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, de esta manera mejorar la convivencia, para así reflejarlo en el servicio:

## Imagen no. 4 Técnicas motivacionales.



*Fuente: Elaboración propia con base a los incentivos y la motivación laboral, 2008.*

De acuerdo a las motivaciones y estímulos mencionados en la parte posterior, se pueden implementar algunas otras como:

- ✓ Reconocimiento al empleado del mes.
- ✓ Un día de descanso laboral.
- ✓ Conmemorar fechas sobresalientes (navidad, año nuevo, día del padre, día de la madre etc)

### **3.6 Procesos de factor humano (Reclutamiento, selección, contratación, inducción, adiestramiento y capacitación).**

El proceso de reclutamiento es importante para el futuro de la empresa, por lo tanto realizar un proceso adecuado beneficia en colocar a las personas correctas para cada uno de los puestos, de esta manera evitar errores al ejecutar el servicio, por lo tanto los pasos a seguir son los siguientes:

Presentar convocatoria: La convocatoria tendrá que colocarse en puntos estratégicos de Zapotitlán Salinas, donde se debe incorporar información como el nombre de la empresa,

describir el puesto o los puestos de vacantes, requisitos o aptitudes de los solicitantes, lo que la empresa le ofrece e indicaciones donde se deben presentar las solicitudes de empleo.

Tabla no. 25 Convocatoria de vacantes laborales.

<b>Jardín Botánico Helia Bravo Hollis. Solicita incorporar a su organización a Recepcionistas, vigilante de cabañas.</b>
<p>Requisitos:</p> <p>Pertenecer a la comunidad de Zapotitlán Salinas.  Ser comunero o hijo (a) de padres comuneros.  Responsable y comprometido con el trabajo.  Disponibilidad de horario.  Preparatoria concluida.  Mayores de 18 años.  Sin experiencia.  Ambos sexos.</p>
<p>Sueldo base.  Día de descanso (Lunes).</p>
<p>Interesado entregar su solicitud de empleo en recepción de las oficinas del Comité del comisariado de los Bienes Comunales de Zapotitlán Salinas. Salinas.</p>

*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

Recepción de solicitudes: Aceptar solicitudes en tiempo y forma, para posteriormente realizar la evaluación.

Análisis de los candidatos: A través de un mesa de trabajo, los encargados de seleccionar el personal analizan cada uno de los CV (Curriculum), para clasificar a los candidatos y seleccionar a los que pasan la siguiente prueba, tomado en cuenta que sus aptitudes, perfil y cualidades sean necesarias para el trabajo a desarrollar en la empresa.

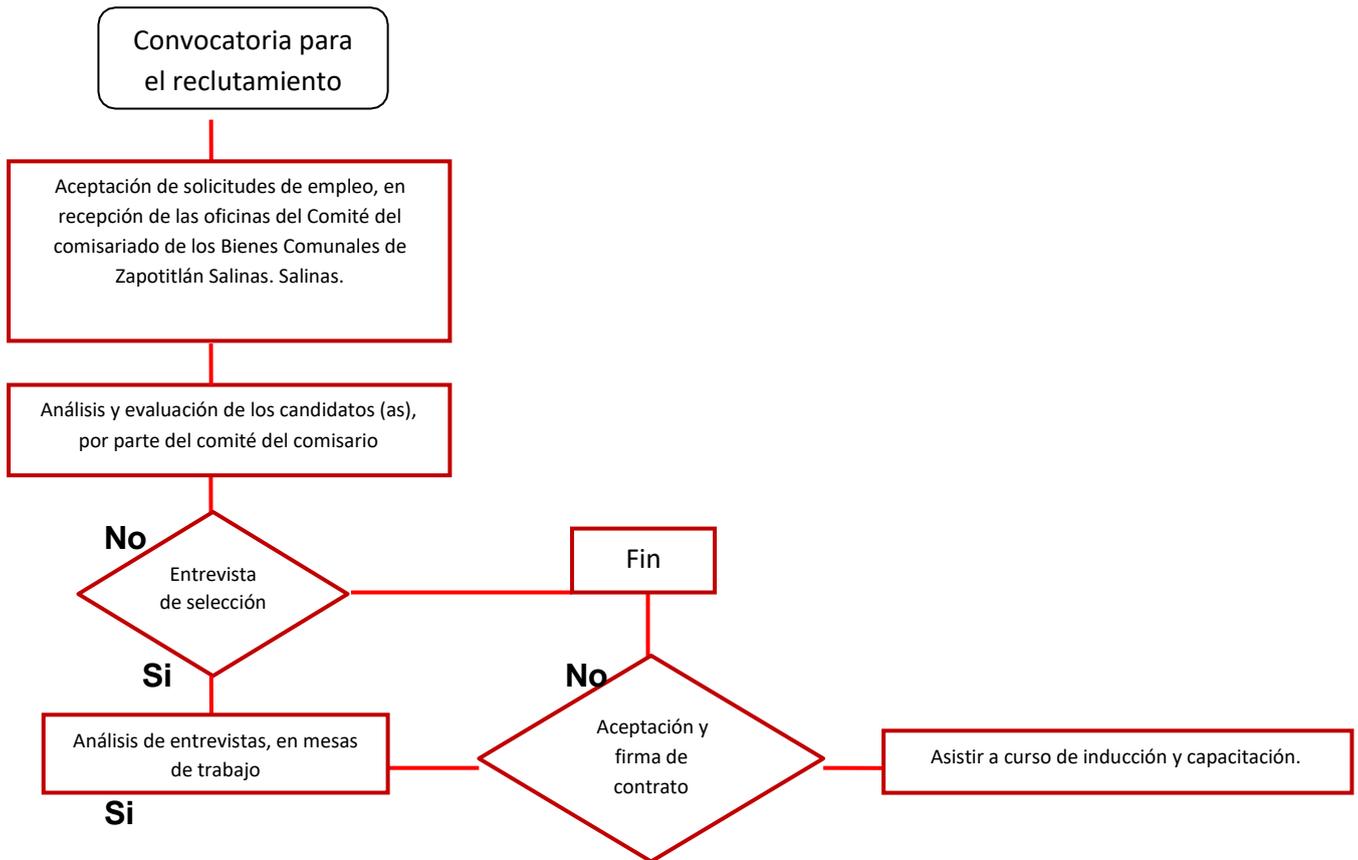
Entrevista de selección: Después de pasar el filtro anterior, se citara a los seleccionados, para ser entrevistados por la mesa de trabajo, de esta manera verificar si cumple con las cualidades y aptitudes necesarias para laborar en la empresa.

Selección del personal: De acuerdo a lo observado en las entrevistas y a través de una mesa de trabajo se realiza el dictamen de las personas aptas para trabajar en la empresa.

Contrato: Se notifica sobre los resultados de la solicitud presentada, en caso de ser favorecida, se prosigue con el contrato teniendo como tiempo determinado 1 año.

Curso de inducción: los beneficiados deben acudir al curso de inducción y capacitación impartidas por parte de la institución y/o empresa.

Figura no.4 Proceso de reclutamiento.



*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

Forteza (2008), menciona que las cualidades cuales debe poseer las personas quienes laboran en el área de recepción y en este caso para responsable de cabañas y guías comunitarios son las siguientes:

- ✓ Vocación de servir: Tratar al cliente y hacerlo sentir como si estuviese en su propia casa y buscar satisfacer sus necesidades en la medida de sus posibilidades.
- ✓ Buenos modales: Debe mostrar buenos modales tanto en el trato personal como telefónico y cualquier otra forma de comunicación, debe conocer las reglas básica de protocolo. Que facilitaran su relación con el cliente.
- ✓ Buen administrador de su trabajo: Todas las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar, deben estar presentes en el desempeño de este importante puesto.
- ✓ Sentido común y adaptabilidad: Tratará con infinidad de clientes de distinta procedencia, con diferentes gustos y costumbres, que le solicitara su servicio de

diversas maneras, como profesional debe actuar siempre analizando las situaciones y tomando el camino correcto para la empresa en la cual desempeña su tarea.

- ✓ Simpatía y cortesía: Debe moderar sus emociones y sentido del humor, tratando de lograr siempre un trato agradable y un deseo de servir.
- ✓ Responsable y honesto: Ambas cualidades son esenciales para el desempeño de cualquier puesto de trabajo. Debe querer su trabajo, ser leal a él, buscar siempre el logro de un trabajo en equipo, y tomar conciencia de la gran confianza que se deposita en su persona.
- ✓ Entusiasta: Animoso, con energía y positivismo cada jornada y en todo momento. Tratando de mejorar de manera permanente, comprometido con los objetivos comunes del negocio.
- ✓ Exacto en sus respuestas: Debe contestar lo que sabe, no inventar, dando justo la información solicitada y aplicado siempre la sensibilidad debida para evitar las malas interpretaciones, que ocasiona pérdidas a la empresa.
- ✓ Cuidadoso (a) en su presencia: Debe ser cuidadosa en su uniforme, su limpieza, su arreglo personal, teniendo siempre a lo clásico y conservador, no a lo extravagante, lo cual puede ofender a los clientes. Debe evitar el uso de Joyas y bisutería, así como el uso de grandes cantidades de perfume o maquillaje, en el caso de las mujeres. Nunca debe olvidar que es la imagen de la empresa en la cual se desempeña.
- ✓ Debe cultivar su intelecto: Tanto en el conocimiento de idiomas que le facilitara la comunicación con personas que no hablen el suyo, como en el conocimiento de acervo cultural.
- ✓ Seguridad de sí mismo: Nunca debe actuar a la defensiva por lo que debe manifestar siempre esa seguridad que le hará obtener confianza en sí mismo y en las funciones que desempeñan (p.5-7).

De acuerdo con lo que se encuentra en la parte posterior, al analizar las solicitudes de empleo y entrevistas es necesario tomar en cuenta las cualidades que se encuentran en la parte posterior, de esta manera elegir a las personas correctas para cada uno de los puestos, permitiendo la eficiencia y calidad durante el proceso del servicio.

### **3.7 Tipos de conocimiento que se maneja.**

Por pertenecer a una comunidad que se rige por bienes comunales la estructura de los colaboradores para proporcionar el servicio de hospedaje y recorridos guiados dentro del Jardín se rige de la siguiente manera:

- Presidente (a).
- Secretaria (o).
- Tesorero (a).
- Presidenta (e) consejo de vigilancia.
- Primer vocal.
- Recepción.
- Responsable de cabañas.
- Mantenimiento y limpieza.
- Guías comunitarios.

Cabe señalar que en comparación con las actividades que se realizan actualmente se propone la creación de una nueva área de trabajo, agilizando el procedimiento y actividades en el mismo.

### **3.8 Objetivos y funciones de las áreas administrativas (Comisariado).**

Son facultades y obligaciones del comisariado (Presidente(a), tesorero(a) y secretario(a)) representar al núcleo de población ejidal y administrar los bienes comunes del ejido, en los términos que fije la asamblea, con las facultades de un apoderado general para actos de administración y pleitos y cobranzas, procurar que se respeten estrictamente los derechos de los ejidatarios, convocar a la asamblea en los términos de la ley, así como cumplir los acuerdos que dicten las mismas dar cuenta a la asamblea de las labores efectuadas y del movimiento de fondos, así como informar a ésta sobre los trabajos de aprovechamiento de las tierras de uso común y el estado en que éstas se encuentren. (Ley agraria 1992, p, 7).

En el caso de bienes comunales de Zapotitlán Salinas, otra de sus responsabilidades es asistir como área administrativa a Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

### 3.8.1 Presidente(a).

Para el buen funcionamiento del comisariado, las tareas a ejecutar se encuentran distribuidas en sus diferentes cargos, en el caso del presidente(a) de acuerdo con manual de comisariado (2012) y las necesidades que surgen para Jardín Botánico Helia Bravo Hollis sus obligaciones son las siguientes:

Tabla no. 26 Ficha de identificación de funciones.

<b>Presidente (a).</b>
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Coordinar a sus integrantes en la realización de los trabajos dentro de Jardín Botánico.</li><li>✓ Presidir a las asambleas que permitan la solución y acuerdos para implementar o perfeccionar el servicio del Jardín.</li><li>✓ Abrir y administrar las cuentas bancarias del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis en coordinación con el secretario y tesorero.</li><li>✓ Suscribir los convenios sobre proyectos turísticos con diversas dependencias gubernamentales en participación con secretario (a) y tesorero (a).</li><li>✓ Verificar el quórum legal e instalar legalmente las asambleas (p.8)</li><li>✓ Observar, analizar y resolver los conflictos que se presentan en Jardín Botánico.</li><li>✓ Solicitar cursos de capacitación (inglés, atención a clientes, botánica, geografía etc).</li><li>✓ Gestionar proyectos turísticos para Jardín Botánico.</li><li>✓ Integrar al equipo de trabajo del Jardín para cumplir un objetivo en común.</li></ul>

*Elaboración propia, 2018 con base a manual de comisariado, 2012.*

### 3.8.2 Secretaria (o).

Las funciones de secretaria(o) de acuerdo con manual de comisariado (2012) y las necesidades del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis sus obligaciones son las siguientes:

Tabla no. 27 Ficha de identificación de funciones.

<b>Secretaria (o).</b>
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ordenar, resguardar y actualizar la base de datos de los visitantes de Jardín Botánico.</li><li>✓ Realizar y actualizar el inventario de blancos, insumos, muebles e inmuebles de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, con ayuda del responsable de cabañas y presidenta de consejo de vigilancia.</li><li>✓ Elaborar y actualizar la lista general del número de empleados vigentes así como mantener en orden los documentos de cada uno de ellos.</li><li>✓ Redactar las actas responsivas y carta compromiso de los trabajadores del Jardín.</li><li>✓ Abrir y administrar las cuentas bancarias en coordinación con el Tesorero y Presidente del Comisariado de Bienes comunales.</li><li>✓ Trabajar en conjunto con el presidente y tesorero para solucionar los conflictos del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li><li>✓ Observar las actividades que se desarrollan dentro de las áreas operativas posteriormente realizar un análisis de esta manera informar sobre los desperfectos y</li></ul>

<p>realizar propuestas de solución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar proyectos turísticos en conjunto con tesorero y presidente para Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li> </ul>
---

*Elaboración propia, 2018 con base a manual de comisariado, 2012.*

### 3.8 .3 Tesorero.

De acuerdo con manual de comisariado (2012) y las actividades a ejecutar en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis las responsabilidades del tesorero son las siguientes:

Tabla no.28 Ficha de identificación de actividades.

<b>Tesorero (a).</b>
<p>Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir y administrar los recursos económicos y materiales propiedad de la comunidad y Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li> <li>✓ Llevar el control de ingresos y egresos del jardín.</li> <li>✓ Elaborar los cortes de caja cada tres meses y presentarlo al equipo de trabajo de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis en coordinación con el Presidente (a) y secretaria (o) del Comisariado. Dichos cortes de caja deben estar respaldados con facturas, recibos u oficios de comisión, etcétera.</li> <li>✓ Abrir y administrar las cuentas bancarias en coordinación con el Secretario y Presidente del Comisariado de Bines comunales.</li> <li>✓ Trabajar en conjunto con tesorera y presidente para solución de conflictos dentro del mismo.</li> <li>✓ Gestionar proyectos turísticos en conjunto con presidente (a) y secretaria (o) para Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, 2018 con base a manual de comisariado, 2012.*

### 3.8.4 Presidenta (e) consejo de vigilancia.

De acuerdo con manual de comisariado (2012) y las actividades a ejecutar en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis las tareas que le corresponden a la presidenta de consejo de vigilancia son las siguientes:

Tabla no. 29 Ficha de identificación de funciones.

<b>Presidenta (e) consejo de vigilancia.</b>
<p>Funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vigilar que se cumplan con los acuerdos de Asamblea.</li> <li>✓ Revisar las cuentas e informes del Comisariado y validarlos.</li> <li>✓ Dar a conocer a la Asamblea las anomalías que detecte en la realización de las funciones del Comisariado.</li> <li>✓ Apoyar al Comisariado en la realización de las asambleas generales.</li> <li>✓ Vigilar que se cumpla lo establecido en el estatuto comunal. (p.10).</li> <li>✓ Apoyar con la observación y vigilancia para el cumplimiento de las actividades de cabañas.</li> <li>✓ Supervisar que las actividades cuales corresponden al área de cabañas se realice de manera correcta.</li> <li>✓ Realizar inventarios mensuales sobre blancos (Toallas, sábanas, cubre colchón etc) e</li> </ul>

insumos (jabón, papel higiénico, productos de limpieza etc.) en conjunto con secretaria y responsable de cabañas.

*Elaboración propia, 2018 con base a manual de comisariado, 2012.*

### 3.8 .5 Primer vocal.

En el documento manual de comisariado (2012) y las actividades a ejecutar en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis establece que el primer vocal cuenta con las siguientes facultades y obligaciones:

Tabla no. 30 Ficha de identificación de funciones.

<b>Primer Vocal.</b>
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Recorrer y vigilar los límites territoriales de la comunidad para evitar la invasión de tierras y la tala clandestina de madera. En caso de tala clandestina de madera o aprovechamiento de recursos naturales sin autorización, deberá aplicar la multa establecida por la Asamblea General y, en su caso, turnarlo ante las autoridades competentes.</li><li>✓ Coordinar los trabajos para combatir los incendios forestales y las plagas, en coordinación con el Comisariado y los comuneros/as o ejidatarios/as.</li><li>✓ Dar a conocer a la Asamblea las anomalías que detecte en la realización de las funciones del Comisariado.</li><li>✓ Coordinar los trabajos de limpia de senderos dentro del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, con el apoyo de guías cada 3 meses.</li><li>✓ Apoyar al Comisariado en la realización de las asambleas generales.</li></ul> <p>Se entiende como áreas operativas: recepción, guías y responsable de cabañas, siendo un elemento primordial para ejecutar los procedimientos y hacer llegar el servicio a los turistas y/o visitantes. Por lo tanto en este apartado se desglosan las actividades cuales desarrollan en cada uno de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Vigilar que se cumpla lo establecido en el estatuto comunal. (p.10)</li><li>✓ Informar sobre ajuste de precios y nuevos acuerdos al área de recepción y guías comunitarios.</li><li>✓ Solucionar los conflictos que lleguen a presentarse con los visitantes y/o turistas.</li></ul>

*Elaboración propia, 2018 con base a manual de comisariado, 2012.*

## 3.9 Objetivos y funciones de las áreas operativas.

### 3.9 .1 Recepción

De acuerdo con Leire Larraiza el área de recepción es el corazón del negocio hotelero, son los encargados de supervisar el número de habitaciones disponibles, se registran a los huéspedes y se hacen reservaciones.

Otras de sus funciones es controlar, coordinar, gestionar y responde a las preguntas de los huéspedes acerca de los restaurantes y atracciones cercanos, siendo la tarjeta de presentación del hotel.

Las tareas que exige el departamento de recepción son las siguientes (Arranz, 1 edición, pag.3):

Tabla no. 31 Ficha de identificación de funciones.

<b>Recepción.</b>
Objetivo: Ofrecer un servicio de calidad con atención personalizada a visitantes y/ o turistas.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Control de acceso.</li> <li>✓ Gestión de reserva y ocupación.</li> <li>✓ Recepción de mercancías y control de pedidos en tienda.</li> <li>✓ Gestión de correo electrónico.</li> <li>✓ Atención de llamadas telefónicas.</li> <li>✓ Realizar entradas (check-in) y salidas (check-out) de clientes.</li> <li>✓ Reportar a ama de llaves las habitaciones check-out para fines de limpieza.</li> <li>✓ Persona encargada de manejar el control de los ingresos, egresos y movimientos operativos de las cabañas.</li> <li>✓ Cobro de facturas.</li> </ul>

*Elaboración propia, 2018 con base a Arranza, L, 2016.*

### 3.9.2 Responsable de cabañas.

Cuando nos referimos a un responsable de cabañas es importante señalar que dentro de esta se encuentran fusionado vigilancia y ama de llaves por lo tanto las actividades a realizar son las siguientes:

Tabla no. 32 Ficha de identificación de funciones.

<b>Responsable de cabañas.</b>
Objetivo: Mantener en orden y buen estado el área de cabañas, así como la atención adecuada con las personas quienes se hospedan.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar los inventarios mensuales de blancos.</li> <li>✓ Atender las solicitudes de los huéspedes.</li> <li>✓ Revisar limpieza de habitaciones y áreas públicas.</li> <li>✓ Recopilación y/o verificación de las listas de ocupación.</li> <li>✓ Informar fallas o desperfectos al departamento de mantenimiento.</li> <li>✓ Hacerse cargo de objetos perdidos.</li> <li>✓ Hacerse responsable de las llaves.</li> <li>✓ Comprobar si el cliente se ha llevado algo y comunicarlo, por teléfono a recepción.</li> <li>✓ Vigilar las 24hrs del día el área de cabañas.</li> </ul>
Las actividades de limpieza de cabañas en caso de ser necesario se distribuirán con el área de mantenimiento y limpieza con la finalidad de agilizar el proceso.

*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

### 3.9 .3 Mantenimiento y limpieza.

El área de mantenimiento y limpieza apoyara con dos funciones dentro de cabañas, por lo tanto fungirá como camarera (o) (Limpieza de cabañas) y reparación de daños dentro de las instalaciones de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, por lo tanto las actividades a realizar son las siguientes:

Tabla no.33 Ficha de identificación de funciones.

<b>Mantenimiento y limpieza.</b>
Objetivo: Conservar y reparar las instalación de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Revisar una vez por semana las instalaciones del jardín para prevenir fallas y desperfectos.</li><li>✓ En caso de fallas o desperfectos será responsable de repararlos.</li><li>✓ En caso de encontrar objetos perdidos reporta a responsable de cabañas.</li><li>✓ Cambio de ropa de cama.</li><li>✓ Limpieza de sala de interpretación ambiental, cabañas, baños de cabaña y baños de recepción.</li><li>✓ Reposición de suministros.</li><li>✓ Cambio de toallas, jabones, papel higiénico, etc.</li><li>✓ Revisión del funcionamiento de luces y aparatos eléctricos.</li></ul>
*Las actividades de limpieza de cabañas en caso de ser necesario se distribuirán con el responsable de cabañas con la finalidad de agilizar el proceso.

*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

### 3.9 .4 Guías comunitarios.

Algunas características de los guías comunitarios es conocer los sitios turísticos de la zona, tener facilidad de palabra, contar con conocimientos básicos de acuerdo a la prevención de accidentes y primeros auxilios, ser respetuosos, gentiles, entusiastas, creativos, dinámico, responsables, atentos, confiables y contar con una buena presentación, a continuación se muestran las actividades que se desarrollan dentro de esa área de trabajo:

Tabla no. 34 Ficha de identificación de funciones.

<b>Guías comunitarios.</b>
Objetivo: Concientizar a los turistas y/o visitantes sobre la conservación del medio ambiente y el patrimonio histórico cultural de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Informar al turista de las posibilidades de riesgo por quemaduras de sol, exceso de viento, frio o calor.</li><li>✓ Proporcionar al turistas información sobre los posibles riesgos durante el recorrido y como deberán actuar en caso de emergencia.</li><li>✓ Realizar recorridos guiados que tendrá como duración 1 ½ hrs aproximadamente, en el cual deberá iniciar con la bienvenida, nombre del guía e introducción sobre el tema, durante el recorrido hacer pausas para la formulación de preguntas en cada estación y finalizar con la conclusión.</li></ul>

- ✓ Apoyo en investigaciones científicas.
- ✓ Realizar faenas dentro del Jardín Botánico (limpiar senderos y / cuidado de las plantas).
- ✓ Tener un día de guardia durante la semana (Sacar sillas, observar que no existe alguna anomalía dentro del lugar).
- ✓ Asistir a las capacitaciones impartidas.
- ✓ Mantenerse informados sobre las nuevas investigaciones con relación a Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.

*Elaboración propia con base a trabajo de campo, 2018.*

#### **4. Mecanismos de Transferencia.**

Para que el documento cumpla su función, se entregara las autoridades correspondientes quienes se encargaran de transmitir y compartir el documento. Así mismo durante la estadía se brindaron capacitaciones y cursos de inducción en las áreas operativas con la finalidad de mantenerse informados sobre las actividades cuales les corresponden realizar.

Además se transferirá lo realizado por medio de acceso abierto de la Universidad Autónoma del Estado de México, como parte del acervo de la Facultad de Turismo y Gastronomía.

## 5. Conclusiones y sugerencias.

El reporte de aplicación de conocimientos tiene por objetivo plasmar los conocimientos adquiridos durante la carrera de la licenciatura en turismo, existieron Unidades de Aprendizaje mencionadas en los antecedentes que permitirán desarrollar un manual de operaciones para ordenar y capacitar al personal que labora dentro del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, sirviendo como un instrumento de distribución y descripción de las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas.

Una de las piezas claves para desarrollar el manual de operaciones es la fundamentación teórica, debido que a través de este apartado se conocen tres conceptos básicos como lo es turismo, calidad en el servicio y manual de operaciones, siendo temas clave para el desarrollo de este documento.

El apartado de fundamentación teórica tiene como finalidad informar sobre los antecedentes, clasificaciones e importancia, de esta manera el lector podrá comprender el tema que se está abordando y la finalidad por la cual dicho documento se está realizando. Siendo el punto de partida en la investigación, obteniendo esta información en libros, y artículos científicos.

Durante el proceso para desarrollar el reporte de aplicación de conocimientos, se encontraron con algunas limitaciones, una de ellas fue la falta de estructura empresarial. A pesar de los años en función carecen de metas, objetivos y valores, limitándolos a tomar decisiones en beneficio del jardín botánico.

Por ello se reestructuró y en algunos casos se estructuraron puntos relevantes como reglamentos (interno y externo), valores, metas, competencia directa, subsistema de valores, códigos de ética, proceso de factor humano, estímulos y actividades que ejecutan cada uno de los colaboradores, esto debido a que se observó falta de equidad con respecto a las responsabilidades correspondientes a cada uno de ellos. Para obtener estos datos se recurrió a mesas de trabajo y la aplicación de entrevistas a profundidad, trabajando en conjunto con los colaboradores del Jardín.

De acuerdo con los objetivos planteados para el reporte de aplicación de conocimientos se cumplió con cada uno de ellos, sin embargo para la sensibilización al personal del área administrativa y operativa, solo fue posible trabajar con la aérea operativa, (recepción y responsable de cabañas).

En el caso de recepción se brindó un curso de inducción en donde se explicaron temas como características del área del trabajo, cualidades básicas de atención al cliente, tipos de clientes, funciones, proceso de reservación y atención al cliente.

Se observó que el responsable de cabañas ejecutaba dos actividades ama de llaves y camarera, por ello el curso de inducción trató sobre estos temas. Otra de las actividades que se trabajaron con ellos fue el ordenamiento de almacén. Después de aplicar los cursos de inducción se observaron cambios, las cabañas y almacén se mantienen limpios y ordenados.

Es necesario que las autoridades de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis le den seguimiento a dicho manual para obtener mejores resultados, mencionando al equipo de trabajo sobre los objetivos en común, al mismo tiempo, al crear nuevos proyectos escuchen, evalúen y analicen las propuestas presentadas por parte de los integrantes tanto del área operativa como administrativa, haciendo uso de material didáctico, en caso de trabajar con grupos especiales (niños).

Jardín Botánico Helia Bravo Hollis se mantiene abierto al público los 365 días del año, sin embargo podría considerarse cerrar el día lunes para realizar trabajos de restauración y/o mantenimiento dentro del Jardín, así como hacer uso de la caseta de vigilancia (ver anexo 2) para el ingreso de visitantes.

En caso específico de guías comunitarios, aplicar examen de conocimientos, evaluar y observar para que a su vez se soliciten cursos de capacitación en temas como taxonomía, geografía, biología, entre otros. De esta manera los guías comunitarios tendrán los mismos conocimientos y aptitudes.

Trabajar en conjunto para la promoción del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis, por medio de una página en internet, donde se coloque datos de información turística (costos, número telefónico y actividades), así como crear una base de datos del número de visitantes, ocupación de habitaciones y reservación.

Para que el manual de operaciones cumpla con su función es necesario visitar el jardín cada dos meses con la finalidad de evaluar los procesos, en caso de existir anomalías, hacérselo saber a los trabajadores quienes deberán corregir el error.

Por último se destaca la importancia de un manual de operaciones para obtener calidad en el servicio, ya que a través de esta herramienta se realizan mejoras del proceso interno como externo.

## Anexos.



*“La fuerza no proviene de la capacidad física si no de una voluntad indomable”*

*(Ghandi)*

## Anexo 1. Cuestionario.



Cuestionario para la identificación de necesidades en el área de trabajo del jardín botánico Helia Bravo Hollis

Objetivo: Identificar la problemática y necesidades del manejo de operación en el jardín botánico Helia Bravo Hollis, para la implementación de un manual de operaciones.

Área de trabajo: guía

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando dentro del jardín botánico Helia Bravo Hollis?  
a) 1-3 años    b) 3-6 años    c) 6-9 años    d) más de 10 años.
2. Enumere las funciones que usted realiza dentro de su área de trabajo
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
  6. \_\_\_\_\_
3. ¿Realiza algún trabajo ajeno a su función dentro del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis?  
a) No  
b) Si  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
4. ¿Considera que existen limitantes para el cumplimiento de las actividades asignadas?  
a) No  
b) Si  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
5. ¿Menciones 6 valores que lo definen a usted como colaborador de este lugar?
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
  4. \_\_\_\_\_
  5. \_\_\_\_\_
  6. \_\_\_\_\_
6. Seleccione con una X el grado de satisfacción que a usted le proporciona como colaborador en Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.
 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
7. De acuerdo a la percepción como colaborador usted califique el servicio que ofrece el Jardín Botánico Helia Bravo Hollis marcándolo con una X.
 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----
8. ¿Cómo es la relación dentro del equipo de trabajo?  
a) Pésimo    b) malo    c) Regular    d) Bueno    e) Excelente

**Gracias por su participación.**

## **Anexo 2.Evidencias del trabajo de campo del Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.**

Caseta de vigilancia, Jardín Botánico Helia Bravo Hollis.



*Acervo personal, 2018.*

Presentación ante el equipo de trabajo Jardín Botánico Helia Bravo Hollis. (13 de abril del 2018).



*Acervo personal, 2018.*

Lista de asistencia.

C*	NOMBRE COMPLETO	EDAD	MARQUE CON UNA X			NUMERO DEL PUEBLO INDIGENA	COMUNIDAD/ENTIDAD FEDERATIVA / ORGANIZACION / INSTITUCION / EMPRESA O DEPENDENCIA	MARQUE CON UNA X		CUMPLETO SEL / CUBRO	FIRMA O INICIALES
			Hombre	Mujer	Indigena			Sector Publico*	Sociedad Civil**		
	Jaime Cortes S	52	X		X	Zapotitlan	Jardin Botanico			2371103333	<i>[Signature]</i>
	MARY CARMEN MONTE	39		X	X	Zapotitlan	Juanne & Hevia Bonail				<i>[Signature]</i>
	Martin Valderama	58	X		X	Zapotitlan	Cabañas			237-106-9558	<i>[Signature]</i>
	MARINA ROJAS COLLA	50	X		X	Zapotitlan Cabañas	Jardin Botanico			2371075882	<i>[Signature]</i>
	ANABEL GARCERAN M.	44	X			Zapotitlan Cabañas	Jardin Botanico			2371069153	<i>[Signature]</i>
	Agustin Guzman Soto	27	X			Zapotitlan Salinas	"			2371069042	<i>[Signature]</i>
	Fidel Castillo Gu	29	X		X	Zapotitlan Salinas	"			2371072564	<i>[Signature]</i>

NOTA: \* LA TABLA DE PRECENDENCIAS Y PREFERENCIAS A OTRAS DEPENDENCIAS DE GOBIERNO FEDERAL, COORDINACIÓN GENERAL DE SERVICIOS PERSONALES QUE NO REPERMITEN LA PARTICIPACIÓN A LOS GOBIERNO MUNICIPALES, ESTADOS O FEDERAL.

Acervo personal, 2018.

Ordenamiento de almacén en cabañas de Jardín Botánico Helia Bravo Hollis. (1 de mayo del 2018).



Acervo personal, 2018.



Lista de asistencia.

**RESERVA DE LA BIOSFERA TEHUACÁN - CUICATLÁN**

TRABAJO DE CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL OPERATIVO  
PARA EL JARDÍN BOTÁNICO HELIA BRAVO HOLLIS

Zapotitlán Salinas, Puebla; a 3 de mayo de 2018

Tema: Entendimiento a comité de líderes comunitarios

N°	NOMBRE COMPLETO	EDAD	MARQUE CON UNA X			NOMBRE DEL PUEBLO INDÍGENA	COMUNIDAD/ENTIDAD FEDERATIVA / ORGANIZACIÓN / INSTITUCIÓN / EMPRESA O DEPENDENCIA	MARQUE CON UNA X		CONTACTO TEL. / CORREO	FIRMA O INICIALES
			Hombre	Mujer	Indígena			Sector Público *	Sociedad civil **		
1	Julio Sales Harbo	63		X		Zapotitlán Salinas PUE.				2371061663	[Firma]
2	Araceli Guadalupe Salinas A.	57		X		Zapotitlán Salinas PUE.				2371092924	[Firma]
3	Luzma Cortes S.	52	X			Zapotitlán Salinas PUE.				2371105535	[Firma]
4	ALBERTO GONZALEZ MORALES	64	X			Zapotitlán Salinas	ZAPOTITLÁN - PUEBLA			2371062890	[Firma]
5	Felix R. Pacheco C.	64	X			Zapotitlán Salinas	ZAPOTITLÁN - PUEBLA			2371094845	[Firma]

Es aquellas personas que representan a pertenecer a alguna dependencia de gobierno municipal, estatal o federal.  
Es aquellas personas que no representan ni pertenecen a los gobiernos municipales, estatales o federales.

Acervo personal, 2018.

Creación de código de conducta del buen comportamiento del turista responsable (10 de mayo del 2018).

**RESERVA DE LA BIOSFERA TEHUACÁN - CUICATLÁN**

TRABAJO DE CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL OPERATIVO  
PARA EL JARDÍN BOTÁNICO HELIA BRAVO HOLLIS

Zapotitlán Salinas, Puebla; a 10 de mayo de 2018

Tema: Creación de código del buen comportamiento del turista responsable

N°	NOMBRE COMPLETO	EDAD	MARQUE CON UNA X			NOMBRE DEL PUEBLO INDÍGENA	COMUNIDAD/ENTIDAD FEDERATIVA / ORGANIZACIÓN / INSTITUCIÓN / EMPRESA O DEPENDENCIA	MARQUE CON UNA X		CONTACTO TEL. / CORREO	FIRMA O INICIALES
			Hombre	Mujer	Indígena			Sector Público *	Sociedad civil **		
	Marta Esther Maza Cortes	35		X		Jardín Botánico, Helia Bravo Hollis		X		2371082692	[Firma]
	Nahomi Pineda González	39		X		Zapotitlán Salinas	Jardín Botánico Dra. Helia Bravo Hollis		X	2371091032 2461997016	[Firma]
	Felix Monserrath	65	X			Zapotitlán Salinas PUE.	Jardín Botánico		X	2371063778	[Firma]
	Jorge Emilio Salas	27	X			Zapotitlán Salinas PUE.	Jardín Botánico Dra. Helia Bravo Hollis		X	2371064047	[Firma]

Es aquellas personas que pertenecen a alguna dependencia de gobierno municipal, estatal o federal.

Acervo personal, 2018.

Curso de inducción para el área de recepción. (11 de mayo del 2018).



Acervo personal, 2018.

Lista de asistencia.

N°	NOMBRE COMPLETO	EDAD	MARQUE CON UNA X			NOMBRE DEL PUEBLO INDÍGENA	COMUNIDAD/ENTIDAD FEDERATIVA / ORGANIZACIÓN / INSTITUCIÓN / EMPRESA O DEPENDENCIA	MARQUE CON UNA X		CONTACTO TEL. / CORREO	FIRMA O INICIALES
			Hombre	Mujer	Indígena			Sector Público *	Sociedad civil **		
	Virginia Ant. Vargas González	27		X		Zapotitlán Salinas	Jardín Botánico Helia Bravo Puebla	X		angel.vargas@gmail.com	
	Rita Emilia Caba Cuatrecasas	31		X		Zapotitlán Salinas	Jardín Botánico Helia Bravo Puebla	X			
	Marcos Serrano Hernández	30		X		Zapotitlán Salinas	Jardín Botánico Helia Bravo Puebla	X			
	Christian Camillo Glez	27		X		Zapotitlán	Jardín Botánico Helia Bravo Puebla	X		Chrisccg@ceh.org.mx	
	Rene Salas	45		X		Zapotitlán	MUSEO	X			

es aquellas personas que representan o pertenecen a alguna dependencia de gobierno municipal, estatal o federal.  
\*\* es aquellas personas que no representan ni pertenecen a las anteriores.

Acervo personal, 2018.

Platica de inducción sobre ama de llaves y camarera. (15 de mayo del 2018)



Acervo personal, 2018.

Lista de asistencia.

**RESERVA DE LA BIOSFERA TEHUACÁN - CUICATLÁN**

TRABAJO DE CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL OPERATIVO  
PARA EL JARDÍN BOTÁNICO HELIA BRAVO HOLLIS

Zapotitlán Salinas, Puebla; a 15 de mayo de 2018

Tema: Platica de inducción sobre ama de llaves y camarera.

N°	NOMBRE COMPLETO	EDAD	MARQUE CON UNA X			NOMBRE DEL PUEBLO INDÍGENA	COMUNIDAD/ENTIDAD FEDERATIVA / ORGANIZACIÓN / INSTITUCIÓN / EMPRESA O DEPENDENCIA	MARQUE CON UNA X		CONTACTO TEL. / CORREO	FIRMA O INICIALES
			Hombre	Mujer	Indígena			Sector Público *	Sociedad civil **		
	Julia Salas Muela	63		X		Zapotitlán Salinas				2371061663	<i>[Signature]</i>
	Juan Martín Valderama	58	X			Zapotitlán Salinas				237-106-9359	<i>[Signature]</i>

Si algunas personas que representan o pertenecen a alguna dependencia de gobierno municipal, estatal o federal, se asustan, por favor, no se preocupen ni preocupen a los demás.

Acervo personal, 2018

Curso de inducción para el área de recepción. (16 de mayo del 2018).

Lista de asistencia.

N°	NOMBRE COMPLETO	EDAD	MARQUE CON UNA X			NOMBRE DEL PUEBLO INDÍGENA	COMUNIDAD/ENTIDAD FEDERATIVA / ORGANIZACIÓN / INSTITUCIÓN / EMPRESA O DEPENDENCIA	MARQUE CON UNA X		CONTACTO TEL. / CORREO	FIRMA O INICIALES
			Hombre	Mujer	Indígena			Sector Público *	Sociedad civil **		
	Maricruz Sarano Ibez	30		X		Zapotitlan	Jardin Botanico	X			<i>[Signature]</i>
	Virginia Aneli Varquez Ciba	27		X		Zapotitlan Salinas	Jardin Botanico	X		vireli.vazquez@jardinbotanico.mx	<i>[Signature]</i>
	Rita Cates Usulia	31		X		Zapotitlan Salinas	Jardin Botanico	X			<i>[Signature]</i>
	Christian Camilla Glez	27		X		Zapotitlan Salinas	Jardin Botanico	X		chrisconglec@jardinbotanico.mx	<i>[Signature]</i>

en aquellas personas que representen o pertenezcan a alguna dependencia de gobierno municipal, estatal o federal.

Acervo personal, 2018.

## 6. Bibliografía.

- Aguilar Claudia (2017). *5 jardines botánicos en México que vale la pena visitar*. Documento electrónico. México: Sección amarilla Blog. Disponible en: <https://blog.seccionamarilla.com.mx/jardines-botanicos-en-mexico/> [Consultado el 16 de mayo del 2017].
- Anónimo. (2016). *Departamento ama de llaves*. Documento electrónico. México: CECYTEM Puebla Bachillerato tecnológico. Disponible en: <https://sites.google.com/site/hotelervideos/hotelaria/departamentos-de-un-hotel/departamento-ama-de-llaves> [Consultado el 5 de abril del 2018].
- Anónimo. (2005). *Jardín Botánico Dr. Alfredo Barrera Marín donde naturaleza y cultura se unen*. Documento electrónico. México: ECOSUR. Disponible en: <http://alter.ecosur-qroo.mx/ecosur2/areas/jardin-botanico-dr-alfredo-barrera-marin> [Consultado el 19 de marzo del 2018].
- Apdo. gob (1995). *La calidad de servicio para la conquista del cliente*. Documento electrónico. Salamanca: Apdo.gob. Disponible en: [http://apdo.org/web\\_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf](http://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf) [Consultado el 25 de marzo del 2019].
- Arranz Laprida Javier (2016). *Departamento de recepción*. Documento electrónico. España: Universidad de Sevilla. Disponible en: <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/4918/fichero/PFC%252FTomo+II%252FInstrucciones+de+Trabajo%252FIT-01%252FIT-01.pdf> [consultado el 28 de marzo del 2018].
- Asanza Molina, I., Miranda Torres, Marisol., Ortiz Zambrano, R y Espín Martínez (2016): “Manual de procedimiento en la empresa”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (noviembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1611manual> [consultado el 08 de noviembre de 2018].
- Barrera Ernesto, Bringas Alvarado Olivia (2009). *La ruta de la sal prehispánica de Zapotitlán Salinas, una estrategia de desarrollo comunitario basada en los alimentos con identidad local*. Documento electrónico. México: Revista Cultura, Tecnología y Patrimonio del Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara. Disponible en: <https://www.agro.uba.ar/users/barrera/publicaciones/RUTA%20DE%20LA%20SAL.pdf> [Consultado el 6 de marzo del 2018].

- Barreto Rentería María de los Ángeles, Martínez Sánchez Félix A. (2014). *Jardín Botánico*. Documento electrónico. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Disponible en: <http://www.evaluacion.azc.uam.mx/assets/jardin-botanico.pdf> [Consultado el 02 de julio del 2019].
- Bermeo Verónica Patricia, Caldas Claudia Adriana (2014) *Manual de procedimientos operativos para restaurante de Comida Rápida*. Documento electrónico. Universidad de Cuenca desde 1867. Disponible en: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/20899/2/Manual.pdf>. [Consultado el 24 de octubre del 2018]
- Biblio (2018), *El manual como una herramienta de comunicación*. Documento electrónico. Biblio3. Disponible en: [biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est\\_sis/12.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf) [Consultado el 7 de noviembre del 2018].
- Bonifaz Villar Cleopatra de Jesús (2012). *Liderazgo empresarial*. Documento electrónico. México: Tercer Milenio. Disponible en: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Liderazgo_empresarial.pdf) [Consultado el 6 de abril del 2018].
- Cámara de diputados del H. Congreso de la unión. (2015). *Ley general de turismo*. Documento electrónico. México: SECTUR. Disponible en: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2018/01/II.1.1-Ley-General-de-Turismo-ultima-reforma-2015.pdf> [Consultado el 25 de abril do 2018].
- Centro de estudios Superiores en Turismo (2006). *Perfil y grado de satisfacción del turista que viaja a México por motivos de ecoturismo*. Documento electrónico. México: SECTUR. Disponible en: [http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/calidadycompetitividad/PERFIL\\_ECOTURISMO.pdf](http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/calidadycompetitividad/PERFIL_ECOTURISMO.pdf) [Consultado el 5 de marzo del 2018].
- CONANP (2011). *Programa de manejo reserva de la biosfera Tehuacán- Cuicatlán, Puebla, Oaxaca*. Primera edición. México.
- Chaves, J., González, L. (1995). Proyecto de perfectibilidad eco turística valle de Zapotitlán. México: Proyecto de perfectibilidad eco turística valle de Zapotitlán.
- Cultural y turismo AC (2005). *Zapotitlán, Puebla/ Guía turística Puebla*. Documento electrónico. México: GuíaTurísticaMéxico. Disponible en: [http://www.guiaturisticamexico.com/municipio.php?id\\_e=21&id\\_Municipio=02438](http://www.guiaturisticamexico.com/municipio.php?id_e=21&id_Municipio=02438) [Consultado el 12 de marzo del 2018].

Diez de la Cortina Montemayor Elena (2001). *El positivismo de Augusto Comte*. Documento electrónico. Semblanza Filosófica. Disponible en: <http://cibernous.com/autores/comte/teoria/biografia.html> [Consultado el 27 de abril del 2018].

Entorno turístico (2019). *8 definiciones para entender que es el turismo*. Documento electrónico. México: Entorno Turístico. Disponible en: <https://www.entornoturistico.com/8-definiciones-para-entender-que-es-el-turismo/>[Consultado el 18 de marzo de 2019].

Escuela agraria de Oaxaca. (2012). *Manual del comisariado*. Documento electrónico. México: SEMARNAT Disponible en: <http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/37/4019Manual%20de%20Comisariado.pdf> [Consultado el 2 de mayo del 2018].

Eudel (2007), *Manual de procedimientos administrativos, Guía para su elaboración*. Documento electrónico. Eduel. Disponible en: [www.eudel.eus/.../libro/MANUAL\\_DE\\_PROCEDIMIENTOS.GUIA\\_PARA\\_SU\\_ELA...](http://www.eudel.eus/.../libro/MANUAL_DE_PROCEDIMIENTOS.GUIA_PARA_SU_ELA...)[Consultado el 05 de noviembre del 2018].

Forteza.C. (2008). *Técnicas de recepción y hospedaje para administradores/as de pequeñas empresas turísticas y hoteleras*. Documento electrónico. Nicaragua: Escuela nacional de hotelería. Disponible en: <http://enah.edu.ni/files/uploads/biblioteca/881.pdf> [Consultado el 4 de mayo del 2018].

Gálvez Rosales Mauricio (2013). *Mapas de Tehucán*. Documento electrónico. México: Academia Tlatoani. Disponible en: <http://academiatlatoani.blogspot.com/2013/01/mapas-de-tehuacan.html> [Consultado el 28 de abril del 2018].

Ginebra Joan, Aranza de la Garza Rafael. (1999). *Dirección por servicio, La “única” reingeniería. La “otra” calidad*. Primera edición. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Gómez Ceja, Guillermo (1994). *Planeación y organización de Empresas*. México: Editorial Mc Grau Hill. México.

Gonzales Huertas Miriam (2010), *Propuesta de manual de organización para mejorar la eficiencia del “Salón Real”, ubicado en San Antonio Buenavista*, Tesis de licenciatura. LTU 28.G669 2010 Licenciatura en Turismo de la UAEM, febrero 2010 Estado de México. Universidad Autónoma del Estado de México.

- González Rubiera Sergio E. (2006). *Calidad en el servicio turístico y gestión de las emociones*. Primera edición. México: Editorial Grupo Regio Marketing y Printing.
- Guerrero González Elizabeth Perla; Ramos Mendoza Roberto José (2014), *Introducción al turismo*. Documento electrónico. México: editorial Patria. Disponible en: <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384130.pdf> [Consultado el 13 de marzo de 2019].
- H. Ayuntamiento de Zapotitlán (2018). *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México (Estado de Puebla)*. Documento electrónico. México: H. Ayuntamiento de Zapotitlán. Disponible en: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21209a.html> [Consultado el 23 de abril del 2018].
- Heyd Thomas (2010). *Jardines botánicos y conciencia medioambiental*. Documento electrónico. Canadá: University of Victoria. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/enraonar/0211402Xn45/0211402Xn45p51.pdf> [Consultado el 02 de julio del 2019].
- Ibáñez Pérez M. Reina; Cabrera Villa Carmelina (2011) *Teoría general del turismo: Un enfoque global y nacional*. Documento electrónico. México: Universidad Autónoma de Baja California Sur. Disponible en: [http://uabcs.mx/difusion2017/files/libros/pdf/184\\_20160908023838.pdf](http://uabcs.mx/difusion2017/files/libros/pdf/184_20160908023838.pdf) [Consultado el 13 de marzo de 2019].
- INEGI. (2009). *Prontuario de Información Geográfica*. Documento electrónico. México: INEGI. Disponible en: [http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos\\_geograficos/21/21209.pdf](http://www3.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/21/21209.pdf) [Consultado el 1 de marzo del 2018].
- Larraiza Leire (2016). *El departamento de recepción*. Documento electrónico. México: El Blog de Leire Larraiza. Disponible en: <https://leirelarraiza.com/operativa/departamento-de-recepcion/> [consultado el 2 de marzo del 2018].
- Lazzaro Victor, (1972). *Sistemas y procedimientos una manual para los negocios y la industria*. Segunda edición. México: Editorial Diana.
- Martínez- Tur Vicente, Peirón Silla José, Ramos José (2002). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Primera edición. España: Editorial Síntesis, S.A.

- MexicoQuerido (2005). Zapotitlán Salinas, Puebla. *Sitios de interés y atractivos*. Documento electrónico. México: MexicoQuerido. Com.mx. Disponible en: <http://mexicoquerido.com.mx/puebla/es/destinos/dePdes.php?idDestino=42> [Consultado el 11 de marzo del 2018].
- Meza Cascante Luis Gerardo (2011). *El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento*. Documento electrónico. Costa Rica: Escuela de Matemática, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Disponible en: <https://entremaestros.files.wordpress.com/2010/02/el-paradigma-positivista-y-la-concepcion-dialectica-del-conocimiento.pdf> [Consultado el 30 de abril del 2018].
- Miguel Dávila José Ángel (2002). *Calidad de servicio en el sector Turístico*. Primera edición. España: Editorial NETBIBLO, S.L.
- Munguía Hernández Graciela María (2005) *Manual de organizaciones para la agencia de viajes "Turismo alternativo"*, Tesis de licenciatura. LTU 28.M864 2005. Licenciatura en Turismo de la UAEM, marzo 2005 Estado de México. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Muños Benito Roció, Gosálbez Pequeño Humberto. (2017). *Aspectos sociales, científicos y jurídicos en la gestión municipal de recursos turísticos: El Real Jardín Botánico de Córdoba*. Documento electrónico. España: Universidad de Córdoba. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6182533.pdf> [Consultado el 02 de julio del 2019].
- Narváez Yama Carmen Alicia (2011): *Diagnostico comunitario*, Documento electrónico. Colombia: issu.com. Disponible en: [https://issuu.com/cyclops/docs/diagnostico\\_comunitario](https://issuu.com/cyclops/docs/diagnostico_comunitario) [Consultado el 16 de abril del 2019].
- Navarro Viviana, Biott Juan Manuel, Mazzoni Elizabeth, Almendras Ariel (2014, septiembre). Modalidades y actividades turísticas en la RN40 Austral (Santa cruz). Ponencia presentada en el "VI Congreso latinoamericano de investigación turística" Neuquén del 25 al 27 de septiembre del 2014. Disponible en: <http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/483/1/196%20Navarro%20Biott.pdf> [Consultado el 19 de marzo de 2019].
- Ortiz Luis Orlando (2008) *Manual de proceso y procedimientos bases estratégicas y organizacionales Tomo I*. Documento electrónico. E.S.E Hospital universitario del Caribe. Disponible en:

<https://clea.edu.mx/biblioteca/Manual%20de%20procesos%20y%20procedimientos.pdf> [Consultado el 08 de noviembre de 2018].

- Paredes-Flores, Martín, Lira Saade, Rafael, & Dávila Aranda, Patricia D. (2007). *Estudio etnobotánico de Zapotitlán Salinas, Puebla. Acta botánica mexicana*, (79), 13-61. Documento electrónico. México: Scielo. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-71512007000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-71512007000200002&lng=es&tlng=es). [Consultado el 11 de mayo de 2018].
- Parreño Verónica (2002). *Elaboración de manual de manuales administrativos y de procesos en la empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores*. Tesis de ingeniería recuperado el 05 de septiembre del 2018 de Repositorio ESPE: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/4317/1/T-ESPEL-0289.pdf>. Ingeniería comercial de Escuela politécnica del ejército Ecuador.
- Pérez Gutiérrez, J. y Lanza González, E. (2014). "*Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 201, Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html> [Consultado 08 de noviembre del 2018].
- Piña Puente José Francisco. (2007). *Importancia de un Jardín Botánico en el conocimiento y la conservación de las plantas nativas, en Baja California Sur, México*. Documento electrónico. México: INIFAP. Disponible en: <http://www.cientec.or.cr/pop/2007/MX-JosePina.pdf> [Consultado el 27 de junio del 2019].
- PueblosAmerica.com. (2015). *Zapotitlán Salinas*. Documento electrónico. México: PueblosAmerica.com Disponible en: <https://mexico.pueblosamerica.com/i/zapotitlan-salinas/> [Consultado el 5 de marzo del 2018]
- Quiroz Martínez Claudia Georgina (2005), *Propuesta de un manual de operaciones para el departamento de ventas y eventos sociales del hotel HOLIDAY INN Toluca*, Tesis de licenciatura. LTU 28. Q576 2005 Licenciatura en turismo de la UAEM, enero 2005 Estado de México. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Rodríguez Acosta Marisela (2000). *Estrategia de conservación para los Jardines Botánicos Mexicanos*. Documento electrónico. México: Asociación Mexicana de

Jardines Botánicos, A.C Disponible en:  
[http://www.conabio.gob.mx/institucion/cooperacion\\_internacional/doctos/b07/Estrategia%20de%20Conservacion%20para%20los%20jardines%20botanicos%20mexicanos%202000-1.pdf](http://www.conabio.gob.mx/institucion/cooperacion_internacional/doctos/b07/Estrategia%20de%20Conservacion%20para%20los%20jardines%20botanicos%20mexicanos%202000-1.pdf) [Consultado el 16 de marzo del 2018].

Rodríguez Acista, M. (1999). *Los Jardines Botánicos de México: Análisis y Perspectivas*. Documento electrónico. México: CONABIO. Disponible en:  
<http://bioteca.biodiversidad.gob.mx/janium/Documentos/7056.pdf> [Consultado el 27 de junio del 2019].

Ruiz Ramón (2006): *Historia y evolución del pensamiento científico*, Documento electrónico. España: Eumed. Net. Enciclopedia virtual 2007. Disponible en:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/index.htm> [Consultado el 11 de abril del 2019].

SECTUR (2018). *Resultados de la actividad turística enero 2018*. Documento en línea. México: Secretaria de Turismo. Disponible en:  
[https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2018-01\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2018-01(ES).pdf)[Consultado el 21 de marzo de 2019].

SECTUR (2018). *Visión global del turismo en México, Análisis de mercados perspectiva del turismo mundial*. Documento electrónico. México. Secretaria de turismo disponible en:  
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20compartidos/VisionGlobalTurismoAMexAbr2018.pdf> [Consultado el 21 de marzo de 2019].

SEDESOL. (2015). *Catálogo de localidades*. Documento electrónico. México: SEDESOL. Disponible en:  
<http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=21&mun=209> [Consultado el 2 de marzo del 2018].

Tur-Martínez Vicente, Silla Peirom.a José, Ramos José (2001). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Primera edición. España: Editorial SÍNTESIS, S.A.

Vergara Tenorio María del Carmen (2009, Noviembre), *La creación de Jardines Botánicos y el manejo del paisaje en las universidades*. Primer foro nacional de sistemas de manejo ambiental universitarios Universidad de Guanajuato 5 y 6 de noviembre de 2009. México: Centro de investigaciones tropicales Universidad Veracruzana. Disponible en:

[http://www.complexus.org.mx/Documentos/Foro/DraMariadelCarmenVergaraTenorio\\_UV.pdf](http://www.complexus.org.mx/Documentos/Foro/DraMariadelCarmenVergaraTenorio_UV.pdf) [Consultado el 9 de marzo del 2018].

ViviancoVegara, M.E (2017), *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Documento electrónico. Scielo. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf> [Consultado el 7 de noviembre del 2018].