



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO EN EL AREA DIVISION
CUARTOS EN HOTELERIA**

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

RAFAEL PARRILLA RODRIGUEZ

DIRECTOR DE SEMINARIO:

LIC. FERNANDO CHIQUINI BARRIOS

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO EN EL AREA DIVISION
CUARTOS EN LA HOTELEERIA.

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	
CAPITULO I <u>DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION DE UN HOTEL</u>	1
1) El hotel como unidad empresarial	2
1.1) Fase económica	
1.2) Fase administrativa	
1.3) Fase Social	
2) Organigrama.	5
3) "Areas funcionales" que forman la organización de un hotel.	6
3.1) Gerencia General	
3.2) Sub-gerencia	
3.3) Contraloría	
3.4) Alimentos y Bebidas	
3.5) División Cuartos.	
3.6) Ventas	
3.7) Personal-Recursos Humanos.	
3.8) Mantenimiento	
4) Políticas.	24
CAPITULO II <u>"EL HOTELERO" CARACTERISTICAS Y FINES.</u>	27
1) Características	28
1.1) Creatividad e Innovación	
1.2) Decisiones Fundamentales	
1.3) Entrega hacia el trabajo.	
1.4) Fijación de objetivos	
1.5) Delegación y Control	
2) Fines de un hotel.	30
2.1) Fin inmediato	
2.2) Fin mediato	
CAPITULO III <u>PROCESO ADMINISTRATIVO.</u>	32
1) Orígenes de la Administración	33
2) Diversidad de Pensamientos	33
2.1) Escuela de la Costumbre	
2.2) Escuela de la Administración Científica.	
2.3) Escuela del Comportamiento Humano.	
2.4) Escuela del Sistema Social	
2.5) Escuela Administración por Sistemas.	

2.6)	Escuela de la Toma de Decisiones	
2.7)	Escuela de la Medición Cuantitativa	
2.8)	Escuela del Proceso Administrativo	
2.9)	Escuela de la Administración por Objetivos.	
3)	Unidad y Universidad del Proceso Admi- nistrativo.	40
4)	Su Mecánica	41
4.1)	Planeación	
4.1.1)	Principios de la Planeación	
4.2)	Organización	
4.2.1)	Principios de la Organización	
5)	Su Dinámica	46
5.1)	Integración	
5.1.1)	Principios de la Integración	
5.2)	Dirección	
5.2.1)	Principios de la Dirección	
5.3)	Control	
5.3.1)	Principios del Control	
6)	Su importancia	51
CAPITULO IV	<u>INVESTIGACION DE CAMPO.</u>	52
1)	Objetivo	53
2)	Hipótesis	53
3)	Expectativas de la Investigación	53
4)	Universo de la Investigación	53
5)	Muestreo de la Investigación	53
6)	Material utilizado	54
7)	Limitaciones de la Investigación	56
8)	Recolección de Datos.	56
9)	Análisis de Resultados	56
CAPITULO V	<u>APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE DIVISION CUARTOS.</u>	93
1)	Planeación	94
1.1)	Objetivos	
1.2)	Políticas	
1.3)	Procedimientos	
1.4)	Programas	
1.5)	Pronósticos	
1.6)	Presupuestos	
2)	Organización	100
2.1)	Funciones	
2.2)	Jerarquías	
2.3)	Obligaciones	
2.4)	Localización y Funciones dentro de un hotel	
2.4.1)	Su localización	

- 2.4.2) Areas que forman la División Cuartos dentro de un hotel
 - 2.4.2.1) Lavandería
 - 2.4.2.2) Teléfono
 - 2.4.2.3) Servicios a huéspedes
 - 2.4.2.5) Ana de Llaves
 - 2.4.2.6) Reservaciones
 - 2.4.2.7) Recepción

- 3) Integración 114
 - 3.1) Integración y el elemento humano
 - 3.1.1) Reclutamiento
 - 3.1.2) Selección
 - 3.1.3) Introducción
 - 3.1.4) Desarrollo
 - 3.2) Integración y los elementos materiales. y financieros.
- 4) Dirección 117
 - 4.1) Comunicación
 - 4.2) Autoridad y Toma de Decisiones
 - 4.3) Supervisión
 - 4.4) Consideraciones generales de la dirección.
- 5) Control 122
 - 5.1) Características de los controles
 - 5.2) Areas donde se deben operar controles.
 - 5.3) La auditoría Administrativa como medida de control
 - 5.4) Control por presupuestos

CONCLUSIONES 127

BIBLIOGRAFIA 129

I N T R O D U C C I O N

El proceso administrativo como instrumento para las organizaciones es de suma importancia, y tratar de implementarlo correctamente es esencial, ya que nos traza el camino a seguir en el manejo de los negocios.

Nuestra intención al seleccionar este tema, fué por la importancia y significación que tiene el proceso administrativo, así como la utilidad que puede tener en el área División --- Cuartos de un hotel.

Consideramos que llevando con dedicación y disciplina un buen sistema, nos ayudará al desempeño de nuestras actividades, - realizándolas de una manera más profesional.

El propósito del trabajo, en principio está encaminado a dar a conocer aspectos generales de un hotel; sus funciones, finalidades y aspectos para poder comprender más el tema general.

Posteriormente se dará un panorama de la importancia del proceso administrativo, seguido por la investigación de campo que nos dará el apoyo necesario a nuestra hipótesis.

En la parte final de nuestro trabajo se tratará de demostrar cómo el proceso administrativo aplicado, nos ayudará a realizar las funciones del área mencionada y de la empresa en sí, de una mejor manera y con mayor conocimiento.

Para terminar se darán nuestros puntos de vista y conclusiones respectivas, con base en el trabajo realizado.

C A P I T U L O I

DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION DE UN HOTEL.

C A P I T U L O I

DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION DE UN HOTEL.

1.- EL HOTEL COMO UNIDAD EMPRESARIAL.

Un hotel al igual que cualquier empresa, está formado por -- elementos esenciales, tales como: bienes materiales, finan-- cieras y humanos, y por procedimientos y sistemas, que en -- coordinación harán que sea posible la realización de funcio-- nes, para el logro de los objetivos que se hayan planeado o fijado anteriormente.

Se estudiará esta sección desde 3 fases distintas:
Económica, administrativa y social.

1.1) Fase económica.

En esta fase el hotel es considerado como una unidad empre-- sarial que provee de servicios para la satisfacción de necesi-- dades de un mercado determinado, el cual nos proporcionará una cierta ganancia y recompensa por la inversión asignada. Todo ésto dependiendo del sentido o la intención que tenga -- el hotelero como empresario, sobre todo cuando el hotel es -- propiedad de una sociedad, o pertenece a una cadena de hote-- les los cuales sólo operan o manejan la organización, ésto -- es, trabajan el hotel u hoteles en el aspecto administrativo en general, sin ser dueños muchas veces de los mismos, dánd~~o~~ les el renombre que se han ganado a través de su trayectoria de buen servicio, obteniendo con ello dividendos para la ca-- dena. Pudiendo decir que esta fase se encarga de todo lo re-- ferente a los bienes en sí y a la manera en qué se llevan o

debieran llevarse a cabo.

1.2) Fase Administrativa.

Aquí la organización es concebida como aquella unidad coordinadora de todos los recursos que intervienen en un hotel, -- como son: materiales, humanos, financieros y los sistemas que proporcionan o nos ayudan al logro y consecución de los objetivos que tenemos definidos.

Refiriéndose siempre a la organización y utilización de los factores que componen el hotel que se trabaje, ya que esta - estructuración puede variar dependiendo del tipo de organización que se quiera o convenga se lleve a cabo en el hotel.

1.3) Fase Social.

Esta fase se encarga principalmente de los recursos humanos que integran la organización, y a los usuarios de los servicios que se prestan.

La empresa no puede ser concebida ni desarrollada sin un --- vínculo social sólido y duradero, en la que vean tanto las - personas que pertenecen a ella, como a las que se van a servir, como fuente que va a satisfacer parte de nuestras necesidades, implementando la colaboración de todos los elementos que trabajan en la empresa: propietarios, gerentes, jefes, empleados, etc.

Todos, en conjunto, con metas e intereses comunes, tales como: la subsistencia de la organización, su desarrollo y expansión; así como el considerar a todos y cada uno de los empleados como individuos dignos y capaces de llevar a cabo --

sus metas y objetivos particulares a través del desempeño -- que tengan en el trabajo.

Cabe mencionar, que estas fases que acabamos de tratar no -- pueden ser vistas aisladamente de ninguna manera, ni se puede decir que una es más importante que las otras.

Se debe en la organización, en este caso un hotel, coordinar armónicamente estos elementos para que llevemos una administración saludable.

2.- ORGANIGRAMA.

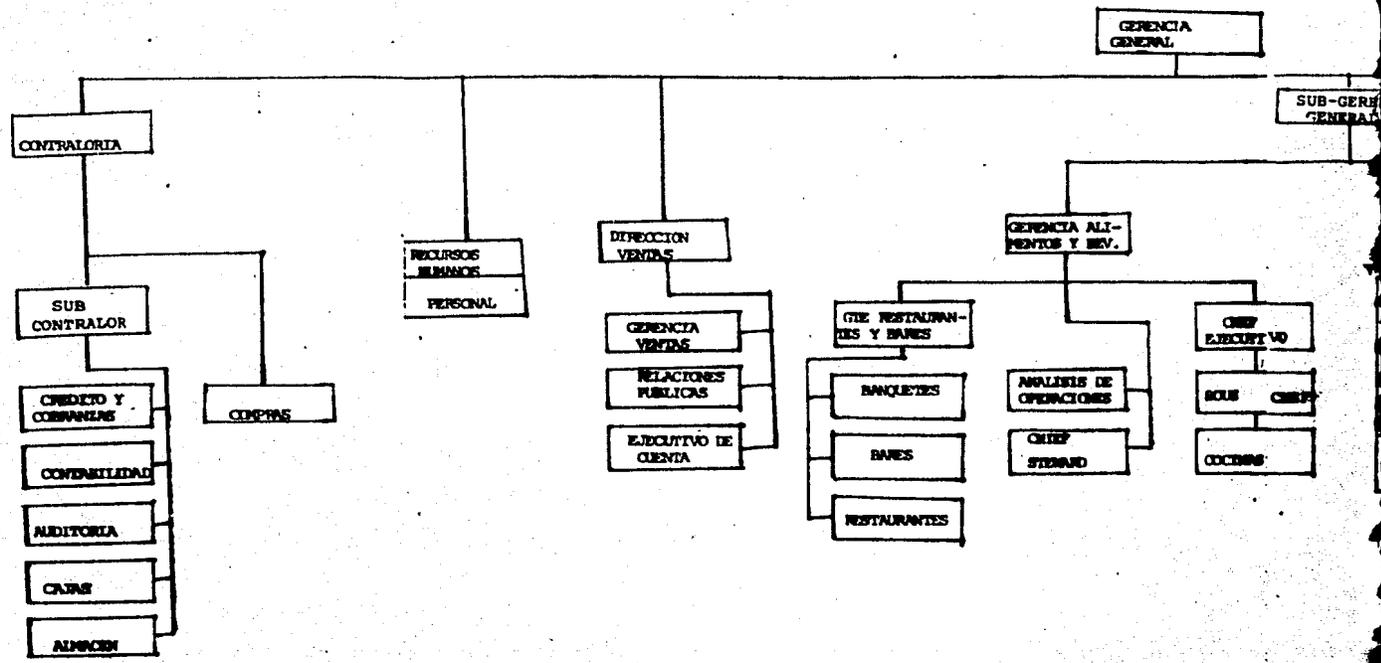
Como se puede ver en la figura 1.1, pag. 5, en el organigrama general de la empresa, en el cual se muestra gráficamente como está estructurado el hotel, revelándonos la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, y los canales de comunicación.

El organigrama puede realizarse de diferentes maneras: horizontal, vertical, circular, escalar, etc.

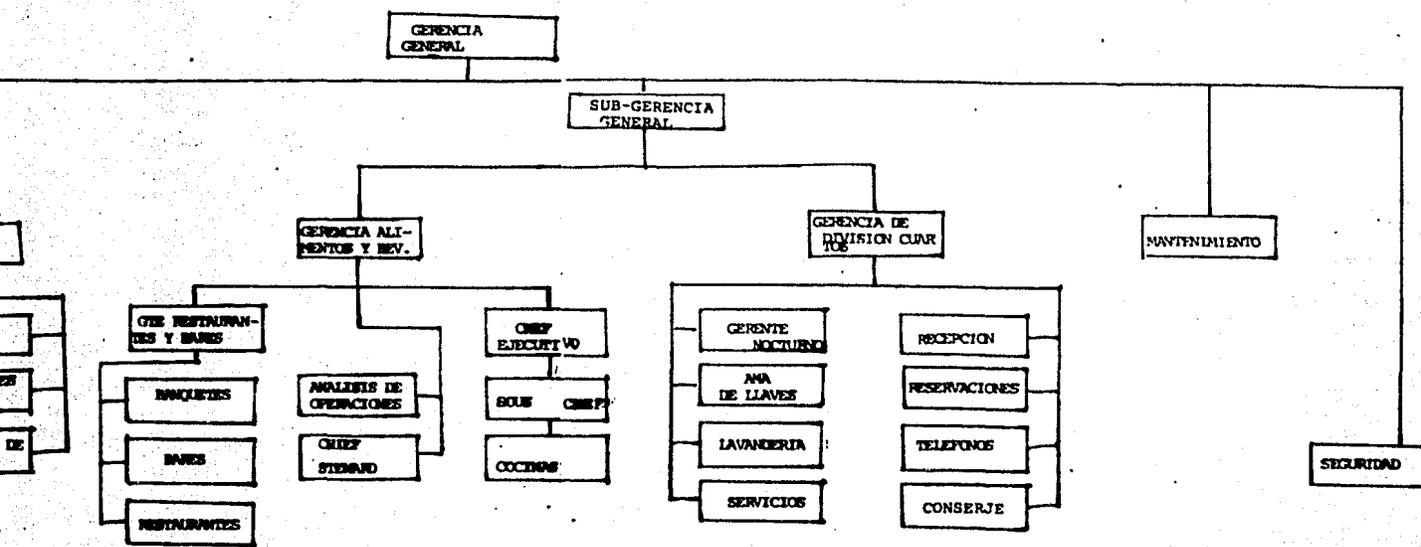
En este caso se escogió el tipo de organigrama vertical por ser el más usual en los negocios, y el que la mayoría de la gente conoce, facilitando con esto su comprensión.

En este tipo de organigrama cada puesto está representado -- por cuadros, los cuales, de acuerdo a su jerarquía se encuentran en los diferentes niveles, todos estos ligados por las líneas que representan la comunicación, responsabilidad y -- autoridad de los mismos.

En el organigrama que se está presentando, como se puede observar, se divide prácticamente en dos grandes áreas: una -- que se refiere al aspecto administrativo (compras, recursos



ORGANIGRAMA TIPO DE UN HOTEL
(FIGURA 1.1)



ORGANIGRAMA TIPO DE UN HOTEL
(Figura 1.1)

humanos, finanzas, planeación, etc.), y la otra, al aspecto operacional en sí, como mantenimiento, división cuartos, --- alimentos y bebidas, seguridad, etc., destacando en tercer nivel jerárquico, las diferentes áreas funcionales que existen en un hotel. Por la imposibilidad de contar con un organigrama, que comprenda hasta el último nivel jerárquico, y a su vez cubrir todos los puestos que normalmente existen en un hotel de estas dimensiones, se recomienda adicionar al organigrama general, una carta organizacional complementaria para cada departamento o gerencia.

Es conveniente su revisión periódica, actualizándolas para evitar se vuelvan obsoletas o poco prácticas.

3.- "AREAS FUNCIONALES" QUE FORMAN LA ORGANIZACION DE UN HOTEL.

Como en toda empresa dependerá del tipo de organización, las áreas o funciones que se lleven a cabo.

En este caso particular se debe considerar qué tipo de hotel estamos analizando, ya que dependerá en mucho si nos referimos a un hotel independiente, a uno que pertenece a una cadena el tamaño del mismo, su ubicación, etc., para visualizar las áreas básicas y necesarias.

En un hotel independiente vemos que la "cabeza" de la organización es generalmente el propietario, no así en uno que es perteneciente a una cadena hotelera, en la cual existe un -- Consejo de Administración y una Dirección que manejan los -- destinos de la organización, a través de sus gerentes.

De aquí que en nuestro estudio veremos las áreas clave desde la gerencia general de la organización, y los colaboradores más cercanos para mostrar los elementos que integran un hotel en forma general. 7

3.1) Gerencia General.

Objetivo:

El objetivo de la gerencia general o dirección general en forma amplia, es planear, organizar, integrar y dirigir la estructura administrativa y operacional del hotel a través de sus colaboradores más cercanos para la toma de decisiones financieras, de inversión de capital, control de activo fijo, controles de estándares de calidad, planeación general del negocio etc, que lleve al logro de las metas fijadas.

Dentro de los objetivos generales del gerente, se encuentra el mantenimiento y buen estado del inmueble, así como el bienestar de los huéspedes que se encuentran en el hotel, y los empleados que laboran en el.

Cualidades y Conocimientos:

El gerente general requiere de las siguientes características para el buen desempeño de sus funciones: conocimientos técnicos, humanos y conceptuales.

Técnicos; conocimientos de las actividades específicas, técnicas de supervisión y dirección, de procesos administrativos, procedimientos de trabajo, interpretación de estados financieros, presupuestos etc. Todo esto lo capacita para llevar a cabo la dirección exigida por el puesto que ocupa.

Es muy importante la habilidad en la interacción humana que

pueda tener, ya que implica la capacidad de trabajar con --- otros en equipo, tratando de obtener la cooperación y coordi nación de quienes se encuentran en el grupo de trabajo.

Por último, el gerente general debe tener la capacidad para ver a la empresa como un todo, lo cual le ayudará a visuali- zar los aspectos de un problema o situación determinada.

Alcance:

El gerente general reporta al propietario o propietarios del establecimiento, el Consejo de Administración, al Presidente o Vice Presidente del Área de operaciones corporativo o al - Presidente o Vice Presidente ejecutivo; dependiendo del tipo de hotel, independiente, en sociedad anónima o integrante de una cadena.

Por otro lado, el gerente general es la persona que tiene la responsabilidad de administrar en sí, es el puesto de más al to grado y jerarquía que hay en la organización, por lo gene ral supervisa y dirige al contralor general, al sub-gerente, a los gerentes o directores de ventas, mantenimiento, recur- sos humanos, así como alimentos y bebidas y división cuartos indirectamente, como se puede ver en el organigrama tipo.

Funciones, Obligaciones y Responsabilidades.

- Organizar y dirigir la operación en general.
- Supervisar que se lleven a cabo los planes para el logro - de objetivos, llevando registro del desempeño de la opera- ción general a través de los diferentes niveles de mando - que se encuentren establecidos.

- + Realizar planes de servicios, objetivos, resultados, junto con los directores que forman el comité directivo formado por la Controloría, Sub-gerencia, División cuartos, Alimentos y bebidas y la Dirección de ventas.
- + Desarrollar la estructura organizacional que asegure el crecimiento y desarrollo del hotel.
- + Mantener sistemas de control para medir el logro de objetivos.
- + Representar al hotel ante el público, gobierno etc.
- + Realizar análisis de los resultados obtenidos junto con sus colaboradores, los cuales en conjunto determinan el camino a seguir.
- + Es responsable del bienestar de huéspedes y empleados, así como del estado general del inmueble.

3.2) Sub-Gerente.

Objetivo:

La sub-gerencia tiene como objetivo la perfecta coordinación y comunicación que se requiere en las áreas de División cuartos y Alimentos y bebidas, administrando en forma efectiva la operación de cada uno de los departamentos o áreas bajo su dirección, siempre de acuerdo a lo establecido por la gerencia general, asistiendo al gerente general en todo lo que le delegue, siguiendo las políticas, lineamientos y procedimientos establecidos en el hotel.

Cualidades y Conocimientos:

El sub-gerente debe tener conocimientos en las siguientes áreas:

Administración general, Administración de bares y restaurantes, Mercadeo, Contabilidad, División cuartos, y Personal.

El puesto de sub-gerente requiere de una persona experimentada en las diversas áreas de un hotel que acabamos de mencionar.

Alcance:

Solo reporta a la gerencia general del hotel; supervisa y dirige a los responsables de las gerencias de cuartos y alimentos y bebidas.

Funciones, Obligaciones y Responsabilidades.

- + Bajo la supervisión del gerente general, el sub-gerente es el responsable del aspecto administrativo de la operación en un hotel.
- + Asegurar la existencia de una comunicación efectiva entre la gerencia general y las áreas que dirige.
- + Conducir revisiones periódicas de la estructura de precios, estándares de calidad en el servicio, presupuestos de adquisiciones de activo fijo.
- + Analizar los diferentes reportes que le envían las áreas a su cargo como: la recapitulación diaria de ocupación del hotel, de ingresos en centros de consumo y presupuestos de las divisiones que dirige.
- + Realizar comparaciones de estos reportes con periodos anteriores o investigaciones con otros hoteles.
- + Asistir a las juntas que se celebran en las áreas a su cargo, escuchando opiniones, dando recomendaciones, para des-

pués tomar decisiones al respecto.

- + Efectuar inspecciones periódicas de todo el hotel, con el fin de determinar medidas de acción correctivas.
- + Vigilar se tengan actualizados los organigramas, asegurándose que todos los departamentos lo tengan al día y autorizados por la gerencia, revisándolos periódicamente, así como los manuales de organización, estándares de calidad, -- eficiencia, etc.
- + Supervisar que todas las políticas y procedimientos generales y particulares de todos y cada uno de los departamentos del hotel, sean observados y respetados.
- + Mantener un alto grado de "moral" entre los empleados del hotel, factor que implica una responsabilidad importante.

De aquí que la persona que ocupa esta posición debe ser una persona capaz, con un conocimiento general de todo el movimiento del hotel, ser versátil y de una visión y criterio amplios.

3.3) Contraloría.

Objetivo:

El contralor supervisa los procedimientos de control interno, del registro contable de las operaciones realizadas, de la presentación y entrega a tiempo de los estados financieros, del manejo de recursos (financieros), cobranzas, etc., que aseguren una efectiva y eficiente operación dentro de la organización procurando sea lo más productiva posible.

Cualidades y Conocimientos.

El contralor debe ser un contador público de carrera o un administrador teniendo conocimientos de auditoría, funciones administrativas, fiscales, financieras y tener un entendimiento completo de toda la operación financiera que se lleve en un hotel.

Alcance:

El contralor es la segunda persona de apoyo reportando directamente al gerente general, o al director de finanzas de la compañía hotelera, todo esto dependiendo del tipo de organización del hotel.

Al contralor le reportan: el gerente de crédito, el gerente de cobranza, el jefe de caja general, el contador general y el gerente de compras.

Funciones, Obligaciones y Responsabilidades.

- + Realizar la planeación financiera por medio de presupuestos, con la suficiente flexibilidad para preveer todos los acontecimientos imprevistos que se pueden presentar.
- + Supervisar directamente a todo el personal de contabilidad y todas las fases de este departamento, el control de las actividades en cajas departamentales y de recepción, auditoría, crédito y cobranzas, administra los activos a través de inversiones inteligentes y acertadas de manera económica y con mayor utilización y rendimiento.
- + Asegurar las inversiones de la compañía y la de sus bienes contra riesgos o daños, con la aprobación de la gerencia general.

- + Controlar los ingresos, así como justificar los egresos, - asegurando la disponibilidad de efectivo de acuerdo a lo - presu. uestado y a las políticas financieras que se tengan.
- + Preparar los planes de utilidad por lo general anualmente, con la información que cada uno de los departamentos le -- proporcionan.
- + Supervisar la elaboración y entrega de los estados finan-- cieras y de los reportes de contabilidad como:

- Reporte de Ingresos Diarios.

El cual muestra los ingresos que percibe el hotel a través de la operación diaria de cada departamento productivo --- (aquel que ayuda al ingreso directo en un hotel, no de ser^u servicio exclusivamente), como son la división cuartos a través de sus diversos departamentos como lavandería, reservau ciones, recepción, teléfonos, canchas de tenis, estacionau mientos; la división de alimentos y bebidas por medio de - sus bares, restaurantes, salones de banquetes; ventas, por la captación de grupos hospedados.

- Reporte de egresos.

El cual revela el gasto que se realiza en cada departamenu to por concepto de personal empleado, por gastos de sumi-- nistros, etc.

- Reporte de saldos mayores.

Los cuales consisten en informar a la gerencia de crédito y cobranzas, de las personas que están hospedadas con un -

saldo mayor al establecido como base, para que contacte a los huéspedes y establezcan un mayor crédito con el hotel o garanticen su estancia por medio de pagos anticipados, - tarjetas de crédito o por cartas de compañías con crédito establecido con el hotel.

- Reportes varios como:

Relaciones de pagos de comisiones a las agencias de viajes: ajustes de ingresos varios clasificados por departamento y causa; reporte de nóminas por eventuales y de planta y estadística necesaria para información a la gerencia.

Estos reportes pueden ser varios dependiendo de las exigencias y necesidades del negocio.

- + Supervisar la elaboración y entrega de reportes gubernamentales como: declaraciones de impuestos, estadística de procedencia de huéspedes, censos, etc.
- + Asistir al gerente general en la operación del hotel, en cuanto a aspectos financieros se refiere, ayudando a formular políticas de operación.

3.4) Alimentos y Bebidas.

Objetivo:

El objetivo primordial de esta área es el proporcionar a la clientela, servicios de calidad en cuanto a alimentos y bebidas se refiere, de acuerdo con los estándares de calidad que el hotel tenga para esta función, con la mayor utilidad posible.

Cualidades y conocimientos:

El gerente de alimentos y bebidas debe tener conocimientos y experiencia en servicio a clientes, costos, compras, administración de personal, ventas en general, manejo y contratación de variedades o grupos musicales para los diferentes centros de consumo.

El puesto requiere de una persona con creatividad, con la visión necesaria para cambiar las cosas, buscar novedades para la continua labor que se lleva en los centros de consumo y hacerlos más atractivos.

Alcance:

El gerente de alimentos y bebidas reporta directamente al sub-gerente; recortándole a él los gerentes de bares y restaurantes, gerentes de banquetes, chefs, y análisis de operaciones.

Funciones, Obligaciones y Responsabilidades:

- + Contar con el material y equipo de trabajo, así como recursos humanos necesarios para el desempeño de sus actividades.
- + Proporcionar a los huéspedes y clientes a través de sus colaboradores, el mejor servicio y calidad en los productos, manteniendo en lo más alto los estándares de calidad como son: calidad del producto, del tipo de servicio que se proporciona, etc.
- + Realizar la planeación de publicidad para los centros de consumo y de los productos que ahí se elaboran y degustan.
- + Efectuar estudios con sus colaboradores, principalmente ge

rente de bares y restaurantes, analisis de costos, chefs y banquetea, de los menús que se deben establecer en los diferentes restaurantes y salones de banquetes, horarios más convenientes en que se debe trabajar u operar, atracciones que pueden ayudar a obtener mayor afluencia de clientela con la correspondiente obtención de ingresos.

- + Supervisar las condiciones de limpieza y conservación del equipo y maquinaria que opera ahí, así como el estado físico en que se encuentran los centros de consumo.
- + Llevar a cabo juntas departamentales, informando de los resultados de las mismas al sub-gerente.
- + Preparar los planes y presupuestos de su área.
- + Evaluar al personal, así como capacitación y desarrollo.
- + Establecer procedimientos a poner en práctica de acuerdo a las necesidades.

3.5) División Cuartos.

Objetivo:

La gerencia de división cuartos, tiene como objetivo el servicio general al huésped, donde los resultados que se obtengan a través de una buena supervisión, dirección y control sean los esperados, de acuerdo a las políticas, procedimientos y estándares que estan establecidos en la organización.

Cualidades y Conocimientos:

El gerente de división cuartos debe tener conocimientos de administración, manejo de personal, elaboración de presupuestos, contabilidad, procedimientos y actividades que se llevan

a cabo en los diferentes departamentos de su área como son: lavandería, teléfonos, recepción, ama de llaves, reservaciones, botones, y demás áreas dependiendo del tipo de hotel y tamaño del mismo, así como de la diversidad de servicios que tengan, como pueden ser: estacionamientos, áreas de albercas, jardines, club de tenis, golf, club sauna, etc.

Alcance:

El gerente de esta área reporta directamente al sub-gerente siendo su alcance a todas las áreas o actividades operacionales, relacionadas con la efectiva y eficiente operación de los servicios proporcionados por los departamentos a su cargo, los cuales se explicarán en detalle en el quinto capítulo de nuestro trabajo.

Funciones, Obligaciones y Responsabilidades:

- + Realizar la planeación del departamento, en cuanto a fijación y consecución de objetivos, junto con sus más cercanos colaboradores; establecimiento y cumplimiento de políticas a través de la supervisión directa o indirecta, por medio de sus gerentes.
- + Supervisar la elaboración de pronósticos, que no son otra cosa que datos que servirán de ayuda en el desempeño de sus diversas funciones, estos pueden ser: pronósticos de ocupación semanal, mensual etc.
- + Elaborar los presupuestos de su área con información proporcionada por los encargados de cada uno de los departamentos a su cargo.

- + Realizar la integración de su personal y sus jefes de departamento, delegándoles funciones, y su autoridad correspondiente.
- + Llevar a cabo el plan de utilidad en conjunto con el departamento de ventas, reservaciones y ayuda de recepción.
- + Realizar juntas periódicas dentro de su departamento, informando de los resultados de las mismas al sub-gerente.
- + Supervisar los diferentes reportes que se elaboran en su área, como pueden ser: la recapitulación nocturna, listas de asistencias de sus departamentos, pronósticos de ocupación, gastos de suministros, órdenes de trabajo etc, para establecer un control de los resultados obtenidos, el cual los interpretará, realizando presupuestos para años posteriores y enviarlos a la gerencia para su evaluación y aprobación.

El área de división cuartos de un hotel realiza funciones clave que determinan varios aspectos de la operación del negocio, tales como representar en la mayoría de las ocasiones, la entrada de mayor ingreso para el establecimiento, apoyado en gran medida por el departamento de ventas; es la buena imagen que los visitantes al hotel tendrán al ver el estado en que se encuentra el hotel; es el servicio que proporciona su personal con profesionalismo y conocimiento a huéspedes y clientes.

3.6) Ventas.

Objetivo:

La dirección o gerencia de ventas tiene como propósito asegu

rarse que todos los esfuerzos de ventas, publicidad y relaciones públicas, tengan un propósito dual; por un lado el incremento en ingresos al hotel por las ventas que realice su departamento, y por el otro, la maximización de la ganancia para el negocio.

Cualidades y Conocimientos:

El responsable de esta área debe tener conocimientos amplios en mercadeo, finanzas, nociones de procedimientos contables, presupuestos, comunicación, relaciones públicas, y manejo de personal.

Debe tener estudios de mercadotecnia, técnicas de publicidad, debe ser muy sociable, cultivando constantemente las buenas relaciones con medios informativos, gubernamentales, sociales, etc.

Alcance:

El director o gerente de ventas reporta al gerente general, a su vez supervisa las funciones de ventas, relaciones públicas investigación de mercados y publicidad.

Funciones, Obligaciones y Responsabilidades:

- + Realizar la planeación del plan de acción de mercadeo de a acuerdo a las necesidades del hotel, así como su consecución; todo esto de acuerdo al tipo de organización.
- + Elaborar estudios de "imagen" del hotel, en la localidad y con respecto a la competencia.
- + Investigar a la competencia en cuanto precios, servicios, facilidades, publicidad empleada, estrategias de ventas y

estudios de mercado a futuro.

- + Preparar y administrar sus presupuestos para ventas, públi cidad, promociones, relaciones públicas, junto sus colabo- radores más cercanos.
- + Establecer prioridades de todos y cada uno de los progra- mas y proyectos de mercadeo, dirigiendo su ejecución.
- + Elaborar y actualizar junto con sus colaboradores, organi- gramas, manuales y procedimientos.
- + Supervisar el desempeño de su personal, tanto en su entre- namiento, como en el desempeño en el trabajo, a través de evaluaciones que realiza periódicamente.
- + Interpretar y finalmente evaluar todas las actividades de mercadeo que se realizan en el hotel, al igual sus el com- portamiento de la afluencia de huéspedes.
- + Colaborar con las demás direcciones, para el mejor desarro- llo de promociones internas o externas, como pueden ser: promoción de un restaurante o bar del hotel, de un paquete en especial etc, todo esto para ayudar a incrementar las o cupaciones y los ingresos del negocio.
- + Se encarga de que el hotel, a través de él mismo, y/o sus colaboradores, tenga una participación muy activa, en con- venciones, viajes de promoción y familiarización, de capta- ción de negocios a través de visitas a empresas, agencias de viajes etc, para proyectar sus servicios, logrando la mayor captación de mercado posible.
- + Supervisar junto con sus empleados que la información rela

tiva al hotel en agencias de viajes, líneas aéreas, directores turísticos, folletos, etc., estén lo más actualizados posibles de acuerdo a los cambios que vaya teniendo el hotel.

Si el hotel en que estamos laborando pertenece a un grupo, el director de ventas deberá de reportar su trabajo, programas y proyectos al director regional del área correspondiente -- también.

El área de ventas, por la imagen que proyecta dentro y fuera de la organización es uno de los pilares, junto con los departamentos de reservaciones y recepción para el logro de las -- más altas ocupaciones que experimente un hotel, al buscar -- nuevos mercados y mejorar los ya establecidos.

3.7) Recursos Humanos.

Objetivo:

La Gerencia de Recursos Humanos tiene como objetivo, el dotar a la organización del personal necesario, para el buen funcionamiento de la empresa; consiguiendo y conservando el mejor equipo humano posible, aumentando la eficiencia del -- personal, a través de la continua aplicación de normas y -- prácticas eficientes.

Cualidades y Conocimientos:

El encargado de esta área, debe tener conocimientos y experiencia en administración de personal, administración en general, derecho laboral, contratos laborales, dominio de la -- Ley Federal del Trabajo, controles de personal y motivación,

fundamentalmente.

La persona que desempeña este puesto debe tener como cualidad mucho tacto para el trato con el personal, sindicatos, - habilidad para el manejo de problemas que surjan dentro del hotel, con relación al mismo, y sobre todo un completo conocimiento de su área para poder abordar las situaciones laborales que se puedan presentar.

Alcance:

El gerente de esta área reporta directamente al gerente general, abarcando todas las funciones relacionadas con el personal como son: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, control de personal, sueldos y salarios, servicios y prestaciones, etc.

Funciones, Obligaciones y Responsabilidades:

- + Llevar a cabo las contrataciones de todo empleado en el hotel, a través de sus colaboradores, llevando registro de los empleados por medio de archivos y expedientes, de acuerdo con los procedimientos internos y las disposiciones de Ley.
- + Realizar la planeación de personal, considerando la cantidad de empleados que son necesarios en cada departamento, por medio de estudios, seleccionando las fuentes de reclutamiento que proveen de personal a la empresa.
- + Vigilar se respeten las cláusulas de los contratos colectivos de trabajo con el sindicato, y las que están estipuladas de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

- + Establecer planes y programas de desarrollo de personal, etc.
- + Efectuar seminarios, exposiciones informativas y actividades diversas para el beneficio del personal en general, -- prepara festividades que se realizan dentro del hotel a -- través de comités dedicados a éstas.
- + Llevar el control de personal, por medio de los registros de los empleados, llevando a cabo evaluaciones, calificación de méritos, retardos, faltas, asistencias, etc., a -- través de los reportes que las diferentes áreas del hotel proporcionan a recursos humanos como: evaluaciones periódicas, límites de asistencias, etc.

Este departamento, como todos los demás, al efectuar sus funciones particulares, coopera para que la organización marche correctamente, siendo fuente de futuros ejecutivos o supervisores a través de programas de desarrollo que realiza con el personal.

3.8) Mantenimiento.

Objetivo:

El objetivo primordial de este departamento, es el cuidado del inmueble y de las buenas condiciones de todo el equipo técnico o mecánico que existe o se utiliza en el hotel, todo ésto, para el beneficio del huésped y de los propios empleados.

Cualidades y conocimientos:

El encargado de esta área debe tener conocimientos amplios y dominio en: diseño, construcción, administración, manejo de personal, ingeniería en sus diversos aspectos, de elec---

tricidad, mecánica, maquinaria, etc.

Alcance:

El gerente de mantenimiento reporta directamente a la gerencia general, supervisando las diferentes áreas que cubre su departamento, carpintería, plomería, construcción, calderas, electricidad, diseño y equipo necesario para el funcionamiento del hotel.

Funciones, Obligaciones y Responsabilidades:

- + Es el responsable de que los servicios de aire acondicionado, agua, electricidad, calefacción, televisores, etc, sean proporcionados adecuadamente y de la mejor manera.
- + Mantener el buen estado de las habitaciones, áreas públicas, centros de consumo, salones de banquetes, etc; en coordinación con división cuartos y alimentos y bebidas.
- + Realiza juntas departamentales informando de los resultados a la gerencia general.
- + Preparar y elaborar estudios de los presupuestos del departamento y de el equipo que se vaya a requerir.

4.- POLITICAS.

La importancia de las políticas que se establecen en cualquier institución, radican en que constituyen los criterios generales, que se expresan en forma verbal y escrita, las cuales nos ayudan y guían a canalizar todas nuestras acciones administrativas.

Las políticas deben formar parte importante en los manuales de organización, con el objeto de que todos los empleados

las conozcan y apliquen, así como su revisión constante con el fin de que se actualicen y no lleguen a ser obsoletas con el paso del tiempo.

Es conveniente, a través de esta sección del trabajo, mencionar algunas de las políticas más generalizadas que se observan en las áreas mencionadas anteriormente.

Queremos aclarar que sería poco objetivo mencionar todas las políticas o normas que existen en un establecimiento hotelero, ya que eso depende del hotel de que se trate, su operación, ubicación, sistemas, etc., y que lo que para unos es política, para otros no lo es.

Mencionaremos las siguientes:

Políticas de contraloría:

- No aceptar cheques personales.
- No permitir saldos mayores en las cuentas de los huéspedes.
- Todo cajero debe estar afianzado.

Políticas de personal:

- No emplear a parientes en una misma área.
- No deberá permanecer el empleado en el establecimiento después de sus horas de trabajo.
- Se prohíbe ingerir bebidas alcohólicas durante las horas de trabajo.

Políticas de división cuartos:

- Toda persona que llegue sin equipaje deberá establecer su crédito a la llegada.
- No se acepta animales en las habitaciones.
- Se pagará la noche de habitación en otro local y traslado

a la persona que tenga reservación garantizada y que al llegar no se tenga la habitación disponible por falta de cupo.

- Solo se aceptan reservaciones con depósito por anticipado.
- No se aceptan visitas después de determinadas horas de la noche.

Políticas de ventas:

- Todo grupo por hospedarse deberá dejar un depósito del 50% del total de la estancia que pueda tener, antes de la llegada.
- No se aceptan reservaciones como grupo si son menores de 10 habitaciones.
- Para que una agencia de viajes pueda ser mayorista con el hotel, deberá haber producido durante el lapso de un año un determinado número de cuartos noche.

Políticas de alimentos y bebidas:

- Los empleados no deberán de hacer uso de los centros de consumo, sin previo permiso de su jefe inmediato.
- No permitir el acceso a centros de consumo a personas en estado de ebriedad.

Políticas generales:

- No fumar en los elevadores.
- Todo empleado deberá salir y entrar por la entrada asignada para tal efecto.
- Se prohíbe el paso a toda persona ajena a las áreas de servicios y empleados.

C A P I T U L O I I

"EL HOTELERO" CARACTERISTICAS Y FINES.

1.- CARACTERÍSTICAS.

Al igual que cualquier ejecutivo en general, el hotelero posee ciertos aspectos que lo caracterizan, y que le ayudan a su desempeño dentro de su trabajo cotidiano.

Es necesario aclarar que esto se aplica desde los más modestos niveles, hasta los más altos de una organización hotelera, y si no se poseen, se fomentan en todos y cada uno de los empleados de la organización, ya que es una buena manera para que en grupo, logren alcanzar mejor las metas establecidas.

A continuación se expondrán estos aspectos:

1.1) Creatividad e Innovación.

Dentro de los muchos aspectos que caracterizan o debieran caracterizar al hotelero, se encuentra la creatividad e innovación, ya que esto le ayuda a facilitar su operación, a través del estar cambiando y creando nuevas cosas para poder servir mejor en el negocio.

1.2) Decisiones fundamentales.

De este aspecto del hotelero depende mucho la vida de la organización, ya que juega un papel muy importante.

La toma de decisiones es definitiva, el hotelero recurre a su experiencia, y muy a menudo a la investigación y análisis, que le ayudan por lo general a la difícil tarea de tomar decisiones.

El está conciente que tiene que actuar de acuerdo a las políticas, objetivos, procedimientos o sistemas que tenga la

empresa, siempre de una manera racional, seleccionando el curso de acción más adecuado, a través de tener un entendimiento completo de las alternativas por medio de las cuales el objetivo puede ser alcanzado; así como tener la información y la habilidad de analizar y evaluar estas alternativas y por último el deseo de obtener los mejores resultados por el bien de la organización y por supuesto del suyo propio.

1.3) Entrega hacia el trabajo.

Al igual que cualquier empleado, hasta el empresario más consumado, el hotelero en general tiene entrega hacia el trabajo, las actividades que realiza, sabiendo que el negocio en el que labora es absorbente por la naturaleza del mismo, siempre estando dispuesto a dar el 100% de su capacidad, aun cuando tenga que sacrificar más de su tiempo.

1.4) Fijación de objetivos.

La fijación de objetivos, la realiza el hotelero dependiendo de la posición que ocupe dentro de la organización, sea este inversionista, administrador, ejecutivo o empleado; y a los objetivos que se hayan establecido en la organización.

De aquí que en la actualidad se hace más participe al funcionario menor, así como al empleado en general, de todos los planes y metas que se pretenden alcanzar, aceptando sus ideas y aportaciones tratando que se sientan integrados a la organización, y así buscar el logro más satisfactorio para la gente que labora en la empresa.

1.5) Delegación y Control.

El hotelero debe estar capacitado para realizar sus funciones en general, pero con la amplitud y complejidad de las mismas, es necesario que delegue algunas, al jefe inmediato o empleado, siendo una buena oportunidad, para que el personal que desee superarse, empiece a conocer otras actividades y responsabilidades que le son útiles para su propio desarrollo.

El control es función característica del supervisor o jefe de área, lo realiza a través de sus jefes auxiliares y por medio de reportes, datos, estadísticas, observaciones, evaluaciones por parte de ellos procurando sean lo más objetivos posible, para que el jefe de área pueda ir viendo como se esta llevando a cabo la operación en comparación a los objetivos que se fijaron.

2.- FINES DEL HOTEL.

2.1) Fin inmediato.

El fin inmediato de un hotel, principalmente viene siendo, el de proporcionar servicio de hospedaje, aunado a servicios colaterales como centros de esparcimiento, servicio secretarial, restaurantes y bares, servicios de comunicación, etc, satisfaciendo las diferentes necesidades de nuestro mercado, sean estos hombres de negocios, vacacionistas, familias, grupos, convenciones, etc.

Por lo que el servicio que se proporciona debe ser siempre de una manera profesional, estando siempre a la vanguardia con los cambios que la clientela y competencia puedan sufrir o demandar.

2.2) Fin mediato.

El propósito mediato de la organización es la recuperación económica de lo invertido, de una manera justa, obteniendo las utilidades máximas posibles, proporcionando el servicio correspondiente.

Tener un prestigio dentro del ramo hotelero y buscar ser uno de los mejores hoteles de la ciudad, comunidad, país, etc.

A través de la organización se colabora creando fuentes de trabajo para un buen número de personas, cuyo fin será el de obtener una remuneración adecuada y una superación personal y social; el hotel en sí ayuda al desarrollo del país dando servicio al turismo.

C A P I T U L O I I I

PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.- ORIGENES DE LA ADMINISTRACION

El hombre en su búsqueda constante por alcanzar objetivos en los diversos aspectos de su vida social, económica, política, cultural, profesional, etc., ha creado en cierto grado la administración, ya que por naturaleza es inquieto, inconforme y quiere perfeccionar cada vez más lo realizado. Por esto, a medida en que las necesidades lo impulsan a mejorar sus condiciones de vida, va ideando formas y técnicas para obtener lo que desea, es decir, inicia la administración primitiva por así decirlo, la cual va desarrollándose y cobrando importancia a través de los estudiosos e investigadores de la materia quienes elaboran métodos y técnicas con lo que han dado lugar al gran desarrollo que en la actualidad tiene, con lo que hacen posible su sistematización, enseñanza y estudio.

2.- DIVERSIDAD DE PENSAMIENTOS.

A medida que la necesidad, interés e importancia de la Administración ha crecido, surgen modos de pensar diversos entre los estudiosos e investigadores del tema, a la vez que establecen enlace y apoyo con ciencias y disciplinas que entre otras se cuentan a la Economía, la Psicología, las Matemáticas, la Sociología, etc.; que enriquecen la aplicación de la Administración para el aprovechamiento y desarrollo de sus tres recursos primordiales: humanos, tecnológicos y materiales.

Las teorías o técnicas administrativas son variadas de acuerdo

do a los diferentes autores, sin embargo, existen corrientes o escuelas que marcan su evolución de las cuales mencionaremos algunas de las más conocidas, no sin antes aclarar que - nuestra intención es dar un panorama general por lo que quizás existan algunas otras que no se mencionan en este trabajo.

2.1) Escuela de la Costumbre.

De acuerdo al modo de pensar de esta escuela, la administración está guiada, como su nombre lo indica, por la costumbre o la tradición. .

La línea de pensamiento adoptada, la obtención de información y su manejo se adquieren mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado en circunstancias similares.

Su principal implicación es el mantener el statu quo, no alterar las cosas y continuar administrando la empresa o entidad en la misma forma en que siempre ha sido administrada, - no habiendo esfuerzo alguno en explorar nuevos métodos o caminos que pudieran en un momento dado, mejorar nuestra organización.

2.2) Escuela de la administración científica.

Su principal característica es la utilización del método --- científico.

Para aplicar este método en la administración se requiere de observar y explicar varios pasos definidos como:

+ Identificación de la proposición.

Define el objetivo y apunta toda la investigación hacia u-

na meta determinada.

- + Adquisición de observaciones preliminares respecto a la -- proposición.

Esto es la aplicación de conocimientos pasados y existen--tes sean positivos o negativos, que nos sirven para enri--quecer nuestro estudio.

- + Enunciado de la solución experimental.

Parte del conocimiento y la experiencia adquirida, más la idea del científico de lo que el resultado o respuesta pu--diera ser, se da el enunciado de la solución experimental, la que representa la hipótesis.

- + Investigación completa de la proposición.

Utilizando el conocimiento y los experimentos controlados, usando el análisis y la síntesis; el primero significa sub--dividir la entidad en sus componentes examinando cada uno y su relación con los demás; en cambio la síntesis signifi--ca combinar y reunir las diversas entidades que se están --observando.

- + Clasificación de los datos obtenidos.

Toda la información de los datos existentes y los obteni--dos por investigación, deben ser clasificados para su uti--lización.

- + Enunciado de la respuesta experimental a la proposición.

Que viene a ser la interpretación de los datos clasifica--dos; empleando dos tipos de razonamientos para este fin:

el inductivo, el cual se inicia de los resultados de pocas partes o pruebas, los más adecuados, en este caso, de las pruebas, a los resultados probables de muchas pruebas relativas al mismo fenómeno; el razonamiento deductivo, parte de la verdad de un conjunto total, revelado por muchas pruebas hacia una porción de dicho conjunto.

+ Ajuste o enunciado de la respuesta a la proposición.

Es el enunciado de lo que investigamos cuidando que vaya de acuerdo con lo que especificamos en el punto número uno.

2.3) Escuela del comportamiento humano.

El criterio más importante de esta forma de pensamiento es la conducta de los seres humanos. La gente constituye el factor más importante para la administración, así como las relaciones humanas, motivación, comunicación etc, que conlleva a una mejor coordinación del conjunto en sí de la organización, ya que conociendo las necesidades, lo que piensan, hacen, etc, nuestros recursos humanos en general, podremos tener bases para motivarlos y llevarlos a una mejor y mayor eficiencia en sus actividades, redundando esto en el mejoramiento para la organización y el logro de los objetivos establecidos.

2.4) Escuela del sistema social.

Considera a la administración como un sistema social, basándose en las ciencias de la conducta, esta orientada sociológicamente y trata de la identificación de los diversos grupos sociales, así como sus relaciones culturales y la interacción de éstos en un complejo sistema social.

Su tesis consiste en que es probable que una empresa se desarrolle mejor si reconoce las demandas sociales de la comunidad en la que opera.

2.5) Escuela de administración por sistemas.

Un sistema es un conjunto o un todo formado por partes de tal modo asociadas que forman una coherente totalidad o unidad.

La empresa es considerada como un sistema creado por el hombre, cuyas partes internas trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos, y las partes exteriores lo hacen para lograr el interfuncionamiento con el ambiente.

Estos sistemas sirven como medio a través del cual actúa el gerente.

La organización se diseña de acuerdo con los requerimientos de los sistemas individuales.

2.6) Escuela de la toma de decisiones.

Se considera a la empresa o entidad como una unidad tomadora de decisiones.

Esta escuela se apoya en gran medida de los modelos matemáticos para la toma de decisiones, de aquí su cercana relación con la escuela de la medición cuantitativa, así como también para el planteamiento y solución de un problema, se visualizan todos los eventos que pudieran tener lugar dentro de la empresa, así como cualquier impacto proveniente del exterior con el objeto de determinar su influencia en la toma de decisiones.

2.7) Escuela de la medición cuantitativa.

Considera a la administración como una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir.

Esta escuela esta interesada en la toma de decisiones, ya que todas las técnicas que se emplean son finalmente para este propósito.

Su enfoque es efectivo especialmente cuando se aplica a los problemas "físicos" de la administración, tales como: inventarios, materiales, control de producción, más que a los problemas del comportamiento humano.

Esta escuela utiliza diferentes técnicas como: investigación de operaciones, programación lineal, simulación etc,; en general las suposiciones importantes son que la administración es una actividad racional, existiendo modelos ordenados de su comportamiento y que se pueden hacer explicaciones y predicciones lógicas.

2.8) Escuela del proceso administrativo.

Considera a la administración como la ejecución de ciertas actividades o funciones administrativas básicas. La ejecución de estas funciones constituyen un proceso.

Dá énfasis a la obtención de objetivos mediante los individuos que operan en la organización, así como la determinación de que buscar y como aplicar los esfuerzos, junto con revisiones periódicas con el objeto de asegurar el logro de nuestros objetivos.

Considera el proceso como universal, dado que es aplicable a todo tipo de empresa u organización.

2.9) Escuela de la administración por objetivos.

Es un sistema por medio del cual, la participación por parte de los jefes y de los subordinados inmediatos es vital, en la que se establecen para cada quién las metas específicas que en cada campo han de lograrse, en un periodo de tiempo determinado.

Siempre buscando la optimización de los resultados que obtenimos, de las metas que nos fijamos en un principio,; maximizando o minimizando éstos mismos; esto es por ejemplo la maximización evoca precio, utilidades, productividad por un lado, y la minimización por otro, esta asociada con costos, inventarios etc.

En forma general su planteamiento es en origen el mismo al del proceso administrativo, enfocado en un principio a las metas o logros por alcanzar establecidos, para después organizarlos y dirigirlos de tal manera que se lleven a cabo revisiones preliminares antes del término de tiempo preestablecido para la consecución, con el objeto de evaluar si es o no alcanzable, si no existen variaciones externas que influyan en el logro de estos objetivos, por último al confrontar lo obtenido con lo establecido en un principio implantar un control que nos lleve a reanudar el ciclo nuevamente.

3.- UNIDAD Y UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Todo proceso administrativo, en la vida social de un organismo es en sí único, formando una cadena inseparable, en el que cada eslabón tiene que estar invariablemente unido con los demás, ya que se dan simultáneamente en la práctica.

Sería ilógico pensar que cada etapa del proceso se dá aisladamente en el dinámico movimiento de una empresa, luego entonces debemos de coordinar principalmente que estos eslabones se vayan integrando o complementándose unos con otros cada vez más.

No podemos decir que se hacen planes sin que de alguna manera estemos organizando, dirigiendo o controlando a su vez.

De la misma manera que se deduce que el proceso administrativo tiene la característica de universal, significando con esto que las funciones fundamentales de planeación, organización, integración, dirección y control son básicas y son ejercidas por personas que están a cargo de la administración, sea el nivel en que se encuentran o la actividad que desempeñen o el tipo de empresa o negocio en el que se desarrollen.

Si se es partidario del enfoque del proceso administrativo, sus conocimientos, convicciones y acciones se centrarán alrededor de la planeación, organización, integración, dirección y control.

4.- SU MECANICA.

No obstante hayamos mencionado la indisoluble unidad del proceso administrativo en el punto anterior de este capítulo, - por razones de estudio, es necesario ver las etapas separadamente facilitando con esto su comprensión.

De acuerdo a lo que nos dice Urwick, la mecánica del proceso administrativo, se refiere a los aspectos de estructuración de como deben de ser las relaciones, mira hacia el futuro inmediato, así como remoto, pero siempre hacia algo que debe hacerse para alcanzar lo que queremos.

Los elementos que se consideran en esta fase o etapa de la mecánica son: Planeación y Organización.

Los cuales se expandirán en forma y orden por demás conocida:

4.1) Planeación.

La planeación constituye la base o cimientos, de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas. Es el centro de la mecánica administrativa, ya que si el trabajo que estamos desempeñando lo vamos a realizar a través de otros, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

Los sub-elementos que la forman son los siguientes:

- Objetivos.

Nos dan la idea de los fines hacia los cuales todas las actividades son dirigidas, representan ese algo que se pretende alcanzar en el futuro, como resultado de llevar a cabo un proceso definido.

- Políticas.

Son los criterios generales, expresados en forma verbal o escrita, los cuales guían la acción administrativa, dejando a las personas para que las observen o apliquen, para la toma de decisiones.

- Procedimientos.

Los procedimientos constituyen una serie de tareas o actividades que establecerán el método (forma prescrita para ejecutar un trabajo) más lógico y eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función de la operación que realicemos.

- Programas.

Son los planes en los que se contemplan los procedimientos, presupuestos, políticas y demás sub-elementos de la planeación, fijaremos en ellos nuestros objetivos, con la particularidad de establecer un tiempo límite que nos lleve a la obtención de los resultados deseados.

- Pronósticos.

Son los planes a seguir en base a las experiencias pasadas, apoyados por varios instrumentos como: estadísticas de años anteriores, ventas actuales, etc. los cuales sirven como guía para predecir situaciones diversas en la operación.

- Cursos alternativos de acción.

Los cursos alternativos de acción nos resuelven el dilema

que muchas veces se presenta dentro de las organizaciones, del como lograr, de la forma más eficiente el fin, por medio de la utilización de varias posibilidades.

La exposición de diversos cursos alternativos de acción, - colaboran en la actualización, mejora o cambio en los procedimientos, los cuales ayudarán a obtener los objetivos - deseados más fácilmente.

- Presupuestos.

Son los planes, como estado de resultados expresados en -- términos numéricos, monetarios y financieros.

4.1.1) Principios de la Planeación.

Para la mejor realización de la planeación, es conveniente - considerar los siguientes principios:

A) Principio de la precisión.

Dentro de los principios de la planeación es importante - utilizar la mayor claridad y precisión en los planteamientos.

B) Principio de la flexibilidad.

Todo plan que hagamos debe tener un margen de flexibili--dad para los cambios que puedan surgir, ya que hay que estar concientes de los múltiples imponderables que puedan surgir.

C) Principio de unidad.

Debe de haber un plan para cada función, pero todos los - que existan en la empresa, deben de estar del todo coordini

nados e integrados, de tal modo que se pueda decir que -- existe un solo plan general.

4.2) Organización.

Es la parte de la administración que se encarga de la determinación de las actividades requeridas para la consecución - de nuestras metas; las cuales son clasificadas, asignándoles funciones específicas, posibles personas idóneas para el desarrollo de éstas, estructurando en sí la organización que - se tiene.

La organización tiene como objetivo el establecer:

- Funciones.

Es la determinación de actividades necesarias para el logro de nuestros objetivos.

- Jerarquías.

Consiste en dar a cada nivel, la autoridad y responsabilidad correspondiente.

- Obligaciones.

Las que tiene cada posición dentro de la organización en sí.

4.2.1) Principios de la Organización.

En la difícil tarea de organizar una empresa, se deben observar varios principios que ayuden a cumplir mejor nuestros objetivos, como son los siguientes:

A) Principio de la unidad de objetivo.

Una estructura organizacional es efectiva si involucra a los demás miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos o metas que se tengan.

B) Principio de la especialización.

Cuanto más dividamos el trabajo, asignando a cada quién - actividades más específicas y concretas, más obtendremos en eficiencia, precisión y capacidad, cuidando que éste - último no se vuelva rutinario.

c) Principio de unidad de mando.

Para cada función debe de existir un jefe, esto quiere -- decir, que cada subordinado tenga una sola fuente que le guíe y ordene.

D) Principio de la definición de funciones.

Mientras más clara sea la definición de una posición, departamento o área, de los resultados esperados, de las ac tividades, de las relaciones con otros puestos o departamentos, mejor será la contribución de los individuos hacia la persecución de los objetivos.

E) Principio de balance.

En la aplicación de principios o técnicas en la organización, así como procedimientos y situaciones que se presen tan en nuestro trabajo, todos éstos deben estar siempre - balanceados, para que la no fácil tarea de lograr nuestros objetivos se obtengan más fácilmente y eficientemente. -- Por ejemplo:

Si la recepción de un hotel tiene un equipo no muy moderno para trabajar y hace con esto la operación más pesada en detrimento de nuestros huéspedes, éste último lo con-- trarestaremos con un servicio más esmerado, depurado, pro fesional y amable por parte de nuestros empleados que in-

tegran este departamento, para beneficio del huésped.

F) Principio de equilibrio entre la autoridad y responsabilidad.

A cada grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

Esto es, se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada.

De aquí que la autoridad se delega mientras que la responsabilidad se comparte.

5.- SU DINAMICA.

En lo que es ya operacional, se busca, como manejar de hecho los recursos humanos, técnicos y materiales que forman la organización.

Los elementos que integran esta fase del proceso son: Integración, Dirección y Control.

5.1) Integración.

La integración es la conjunción y utilización de los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

La importancia de la integración radica, en que forma parte inicial de la dinámica administrativa, formando un puente de conexión entre la teoría y la práctica.

La integración tiene como etapas las siguientes:

- Reclutamiento.

Consiste en buscar y atraer candidatos capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

- Selección.

Engloba las actividades y técnicas de escoger los elementos necesarios en la organización.

- Inducción.

Comprende la tarea de lograr que los elementos nuevos se integren lo mejor y más rápidamente que sea posible a la empresa.

- Capacitación.

Consiste en dar a cada trabajador o empleado la oportunidad para desarrollar su capacidad, para lograr que desarrolle todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la organización.

- Desarrollo.

Proporciona la oportunidad que todo elemento que integra la organización encuentre el camino para mejorar y progresar dentro de la empresa.

5.1.1) Principios de la integración.

Los diferentes principios de la integración se pueden enmarcar en:

A) De la adecuación de los hombres y funciones.

Esto es, el hombre adecuado para el puesto adecuado.

B) Provisión de elementos administrativos.

Dar a cada miembro integrante de la organización los elementos necesarios para la correcta ejecución de sus funciones.

C) De la adecuada introducción al puesto.

Es importante que se dé a conocer a todo empleado de nuevo ingreso, su ambiente, puesto específico, conocimiento de sus compañeros, etc., a través de diferentes canales de comunicación como: Memoranda, circulares, presentaciones personales, cocteles de presentación, etc.

D) De provisión de elementos materiales.

Pretende adquirir los materiales o bienes necesarios que la empresa requiere para sus funciones.

E) Dentro de la integración de los elementos materiales, pueden darse las siguientes:

- 1.- De su abastecimiento oportuno.
- 2.- De su instalación y mantenimiento.
- 3.- De su control.

F) Provisión de elementos financieros.

Los cuales tienen por objeto proporcionar a la organización de los elementos económicos que constituyen los elementos necesarios para la adquisición, conservación y operación de todos los demás elementos.

5.2) Dirección.

Es el elemento de la administración que logra la efectiva realización de todo lo que hemos planeado anteriormente a través de la autoridad del administrador, ejercida a base de la toma de decisiones.

Los elementos que la forman son los siguientes:

- Mando o autoridad.

Es la etapa que comprende cómo se delega y ejerce la autoridad.

- Comunicación.

A través de ella, todos los elementos de la organización se conocen y coordinan para su funcionamiento.

- Supervisión.

Verifica que las cosas se estén haciendo tal como se habían planeado y mandado.

5.2.1) Principios de la dirección.

A) Principio de la coordinación de intereses.

Consiste en el logro de objetivos, lo cual se hará fácilmente cuando se coordinen los intereses de todos en común integrando también los intereses particulares.

B) Principio toma de decisiones.

La toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, de la investigación de los caminos que nos conducen a él, y cada decisión que se tome es, de sumo, irrepetible.

C) Principio de la vía jerárquica.

Esto es, el transmitir cualquier orden debiendo seguir -- los canales adecuados, sin saltarse puestos o personas en momento determinados, para no crear conflictos internos.

D) Solución de conflictos.

Debe de atenderse lo más pronto posible, tratando los --- asuntos inteligentemente, para evitar un ambiente tenso y distenciones entre las partes que estuviesen afectadas.

5.3) Control.

El control es el proceso por medio del cual, nos demostrará como se está llevando la operación, hacia donde va, si por -

alguna razón se desvía de nuestro objetivo, aplicar medidas correctivas para que nuestra dirección se lleve de acuerdo a lo planeado.

Los elementos que lo forman son los siguientes:

- Establecimiento de normas.

Sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

- Operación de controles.

Función propia de los técnicos especialistas en las diferentes actividades.

- Interpretación de resultados.

Función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

5.3.1) Principios de control.

A) De control.

Para que el control sea más efectivo debe de cubrir y regular el funcionamiento básico planeado para asegurar que el funcionamiento se ejecute de acuerdo a lo planeado.

B) Principio de excepción.

Es mucho más eficaz y rápido el control constante, en los puntos en que se logró lo propuesto, esto es por ejemplo: en el caso de hacer un reporte de anomalías de un cierto turno, es más fácil si se anota solo lo negativo, que lo que se estaba esperando del departamento.

C) De la justificación del control.

Un solo control deberá de usarse si el trabajo que impone lo justifica, ante los beneficios que de él se esperan.

6.- SU IMPORTANCIA.

La importancia del proceso administrativo radica principal--
mentepor los siguientes dos hechos ineludibles que se present
tan en las empresas u organizaciones.

- De alguna manera se da cualquiera de sus fases en la vida de una organización, si no es que en todas.
- El proceso administrativo llevado adecuadamente, ayuda al éxito de una buena administración, que finaliza con la optimización en la productividad, parte medular y objetivo primordial que toda empresa busca cada día.

C A P I T U L O I V

I N V E S T I G A C I O N D E C A M P O

1.- OBJETIVO.

Investigar el grado de conocimientos administrativos que tienen los encargados del área "Cuartos" en la Industria Hotelera de la Ciudad de México; su forma de aplicarlos, en dónde se adquirieron y qué resultados han obtenido con ellos.

2.- HIPOTESIS

El conocimiento del Proceso Administrativo facilita el trabajo del ejecutivo encargado del área "Cuartos".

3.- EXPECTATIVAS DE LA INVESTIGACION.

- 3.1) Revelar el bajo nivel de conocimientos administrativos del ejecutivo encargado del área "Cuartos".
- 3.2) Determinar las necesidades de preparación académica de los ejecutivos.
- 3.3) Detectar las necesidades específicas en conocimientos administrativos para crear una guía de acción para adquirirlos y mejorar sus funciones.
- 3.4) Detectar qué elementos del Proceso Administrativo es el que más conocen y aplican los ejecutivos encargados del área "Cuartos".

4.- UNIVERSO DE LA INVESTIGACION.

El universo de la investigación se compone de todos los hoteles ubicados en la Ciudad de México.

5.- MUESTREO DE LA INVESTIGACION.

La investigación se llevará a cabo en el ramo de la hotelería, perteneciente al Sector Público y Privado, tomando como base los quince hoteles más importantes englobados en las siguientes organizaciones hoteleras.

- 1.- Hotel Ambassador
- 2.- Hotel Aristos
- 3.- Hoteles Calinda, Quality Inn
- 4.- Hoteles Camino Real
- 5.- Hotel Century Zona Rosa
- 6.- Hoteles El Presidente
- 7.- Hoteles Fiesta Americana
- 8.- Hoteles Hyatt-Exelaris
- 9.- Hoteles Kristal
- 10.- Hotel Plaza Florencia
- 11.- Hotel Royal

6.- MATERIAL UTILIZADO

- Cuestionario

Aplicado en forma individual a cada uno de los ejecutivos.

- Descripción del material utilizado.

Se elaboró un cuestionario con 7 áreas de medición específicas, en relación a su desarrollo y conocimiento del proceso administrativo. (Ver cuestionario en anexo 1.1 al final de este capítulo).

Las áreas de medición del cuestionario y el número de preguntas que se incluyen en cada una, son las siguientes:

	No. de preguntas que lo miden
1) Información general	De 1 a la 5
2) Desarrollo	De 6 a la 9
3) Planeación	
Nivel de conocimiento	De 10 a la 11
Aplicación	De 12 a la 13
Utilidad	De 14 a la 15

4) Organización	
Nivel de conocimiento	De 16 a la 17
Aplicación	De 18 a la 19
Utilidad	De 20 a la 21
5) Integración	
Nivel de Conocimientos	De 22 a la 23
Aplicación	De 24 a la 25
Utilidad	De 26 a la 27
6) Dirección	
Nivel de Conocimiento	De 28 a la 29
Aplicación	De 30 a la 31
Utilidad	De 32 a la 33
7) Control	
Nivel de conocimientos	De 34 a la 35
Aplicación	De 36 a la 37
Utilidad	De 38 a la 39

- El criterio que se siguió para evaluar el cuestionario ---
 fué el siguiente:

O = OPTIMA	Respuesta que muestra lo deseado y <u>es</u> perado en conocimientos, aplicación y utilidad, de los diversos aspectos -- que se preguntaron.
B = BUENA	Respuesta que presenta un alto grado de acercamiento a lo óptimo requerido.
S = SUFICIENTE	Respuesta que muestra lo necesario <u>mí</u> nimo de conocimiento, aplicación y -- utilidad de los diferentes aspectos.
N = NEGATIVA	Respuesta que indica desconocimiento o nula aplicación del proceso adminis <u>tr</u> trativo.

7.- LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.

- Renuencia a dar información por parte de los hoteles aunque lleve justificación del tipo de trabajo que se está realizando.
- Poca disponibilidad en actitud y tiempo en la mayoría de los gerentes entrevistados.

8.- RECOLECCION DE DATOS.

Se elaboró una hoja de concentración de datos (ver anexo 1.2 al final del capítulo) la cual nos ayuda a reunir la clasificación de las respuestas de los cuestionarios, por cada pregunta.

Como consecuencia, se obtuvo otra hoja de concentración (ver anexo 1.3 al final de este capítulo), cuyo objetivo es el de demostrar la cantidad de respuestas, en cuanto a óptima, bueno, suficiente y negativo; así como el porcentaje de la cantidad mayor en las cuatro clasificaciones, para poder enfocar adecuadamente las tendencias que de ella resultaron.

Para de aquí sacar nuestras conclusiones al respecto.

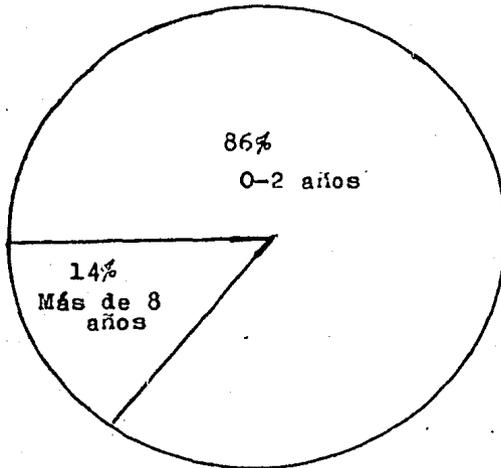
9.- ANALISIS DE RESULTADOS.

Se detectaron en los resultados del cuestionario aplicado, los siguientes puntos:

Preguntas de la 1 a la 3 - INFORMACION GENERAL.

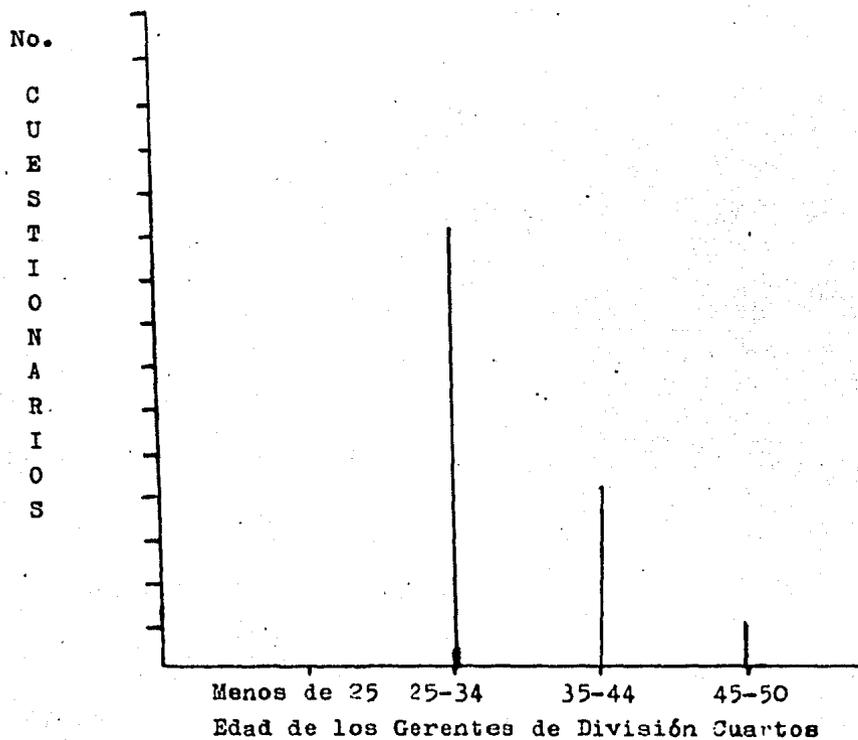
En la mayoría de los hoteles, el puesto de la persona que ocupa esta área, es conocida como Gerente de División Cuartos en un 73%, y reporta al Sub-gerente Ejecutivo o al Gerente residente.

Pregunta 4: PERIODO QUE LLEVA OCUPANDO EL PUESTO.



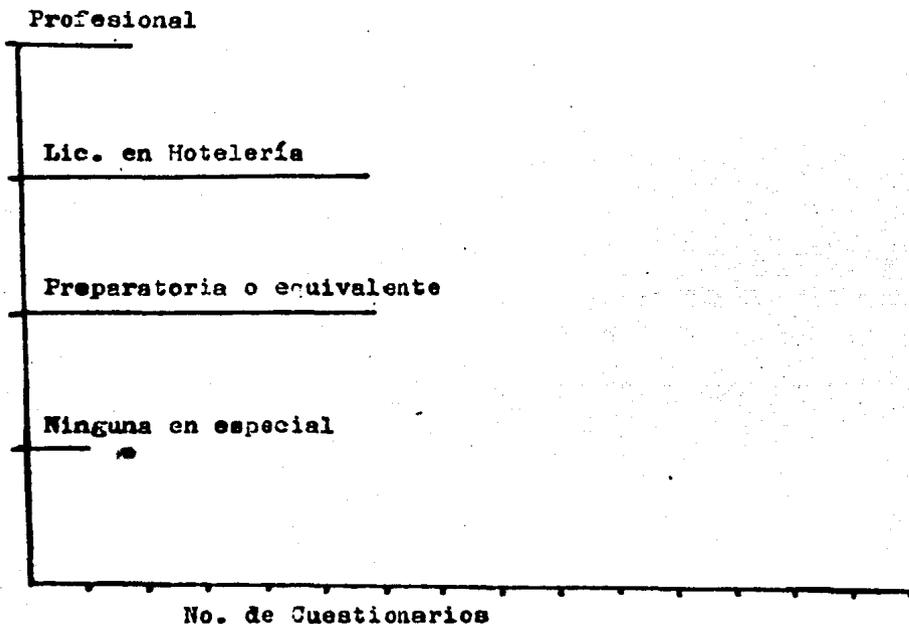
El tiempo que se lleva ocupando el puesto de División Cuartos en un 86%, no pasa de los 2 años de antigüedad, lo que significa que en la hotelería, por un lado, se mantiene muy dinámico el movimiento del personal dando por resultado no caer en monotonías en el trabajo y dar oportunidad con desarrollo personal, así como se muestra la demanda tan grande que existe en el medio, de gente capacitada y con experiencia.

Pregunta 5: EDAD PROMEDIO DE LOS ENCARGADOS DEL AREA CUARTOS.



Aquí se muestra que la gente que integra la hotelería en general y por consiguiente el área que se está tratando, es muy joven; en un 66% se encuentra entre los 25 y 34 años de edad, por lo que se cuenta con gente muy dinámica y creativa de la que se espera aporte una nueva imagen al servicio turístico.

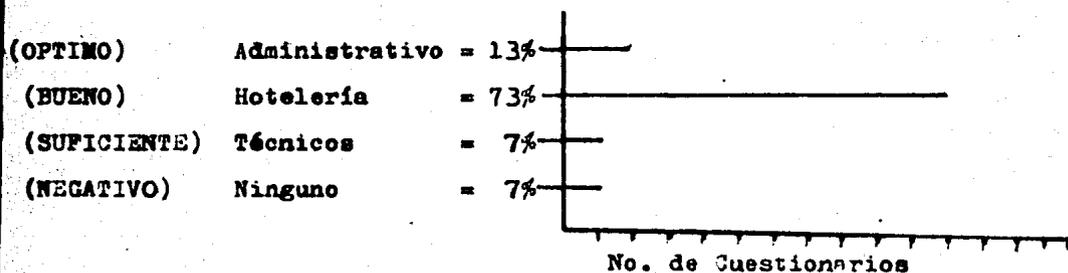
Pregunta 6: ESCOLARIDAD REQUERIDA PARA OCUPAR EL PUESTO.



En lo que respecta a la escolaridad de las personas entrevistadas, se detecta que el nivel educativo y preparación de los gerentes de esta área, día a día se está mejorando, ya que muestran un nivel técnico o profesional en algunos casos, como lo demuestran los resultados de la investigación, dejando atrás el empirismo que prevalecía anteriormente, como se pensaba al inicio del trabajo.

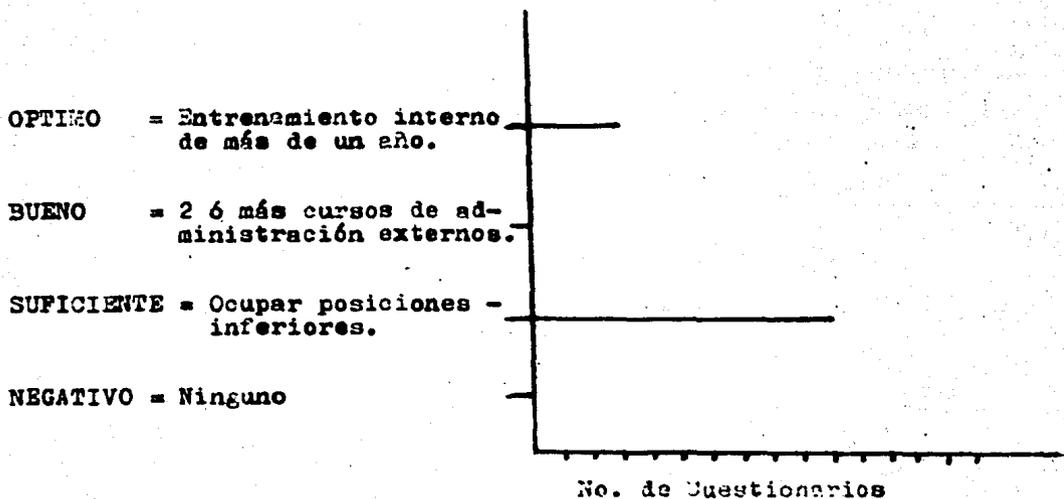
Pregunta 7: CURSOS DE ESPECIALIZACION REQUERIDOS PARA OCUPAR EL PUESTO.

Las respuestas arrojan los siguientes resultados de los quince cuestionarios.



Por lo que se observa ya una marcada tendencia por parte de los encargados de esta área a prepararse y preocuparse más por especializarse para el mejor desempeño de sus actividades.

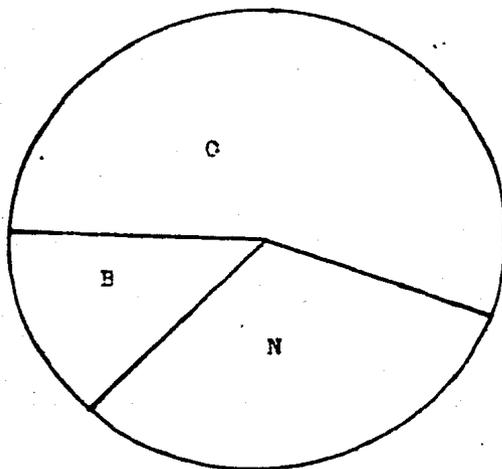
**Pregunta 8: PREPARACION ADQUIRIDA POR LOS ENCARGADOS DE --
AREA ANTES DE OCUPAR SU PUESTO.**



Los resultados nos muestran que en un 80% de los encargados han obtenido sus puestos actuales, a través de haber desempeñado funciones inferiores.

Pregunta 9: No. de POSICIONES OJUPADAS POR LOS GERENTES EN EL HOTEL EN QUE TRABAJAN.

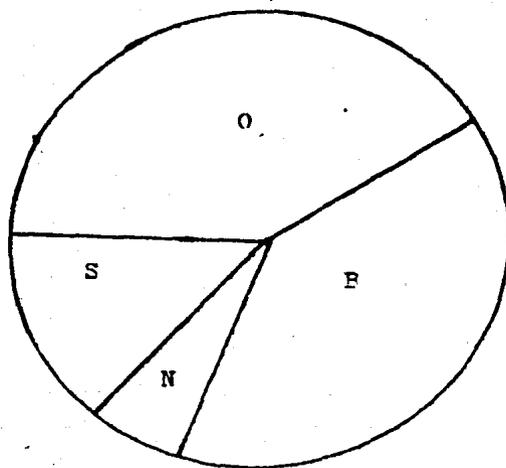
OPTIMA	=	Ninguna	=	53%
BUENA	=	Dos	=	14%
SUFICIENTE	=	Tres	=	0%
NEGATIVA	=	Más de tres	=	33%



Esto demuestra los cambios constantes que existen actualmente dentro del medio, ya que en más del 50% de los entrevistados nunca habían trabajado en él.

Pregunta 10: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL AREA.

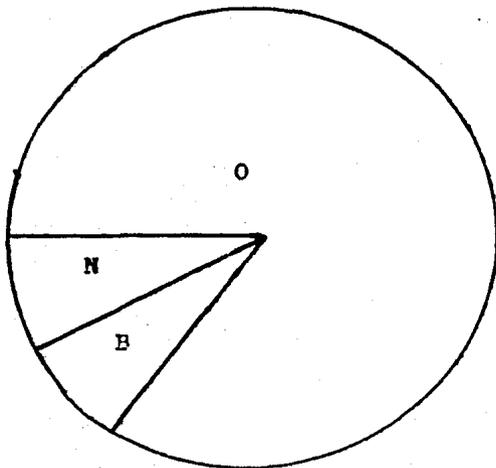
OPTIMO	= 40%
BUENO	= 40%
SUFICIENTE	= 14%
NEGATIVO	= 6%



La gráfica nos muestra que un 80% de los encargados establecen sus objetivos a través de pronósticos, presupuestos, programas y experiencia de años anteriores, etc., lo que demuestra que en su mayoría saben a donde llegar y tienen conocimiento de sus metas.

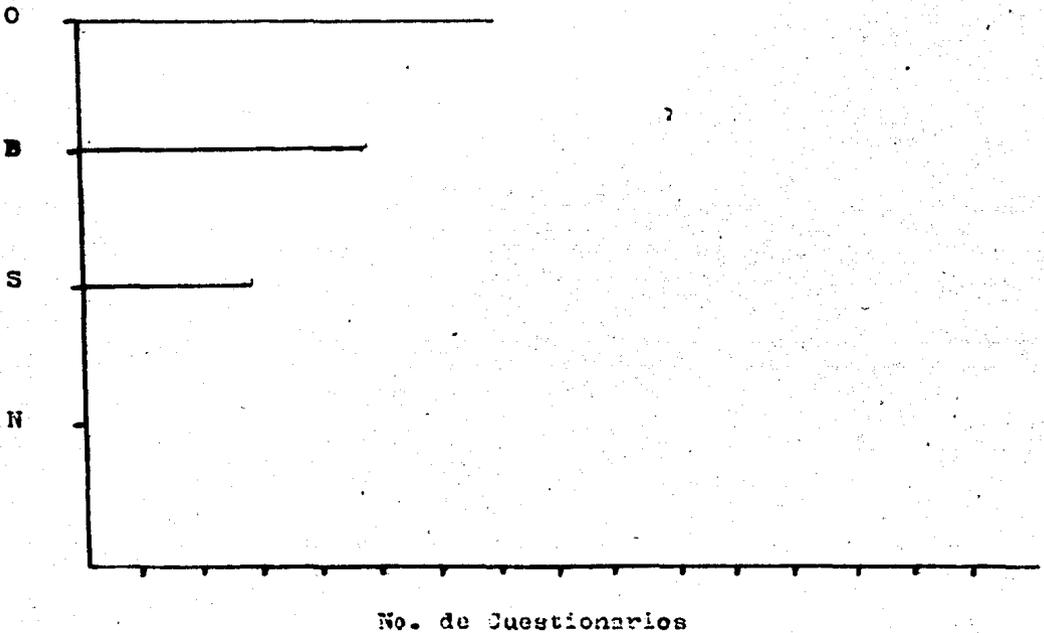
Pregunta 11: PRIORIDAD E IMPORTANCIA DE OBJETIVOS, POLITICAS,
PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS.

OPTIMO	=	35%
BUENO	=	7%
SUFICIENTE	=	--
NEGATIVO	=	7%



Los resultados muestran que la gran mayoría se basa en los -
lineamientos generales que se tengan en la organización.

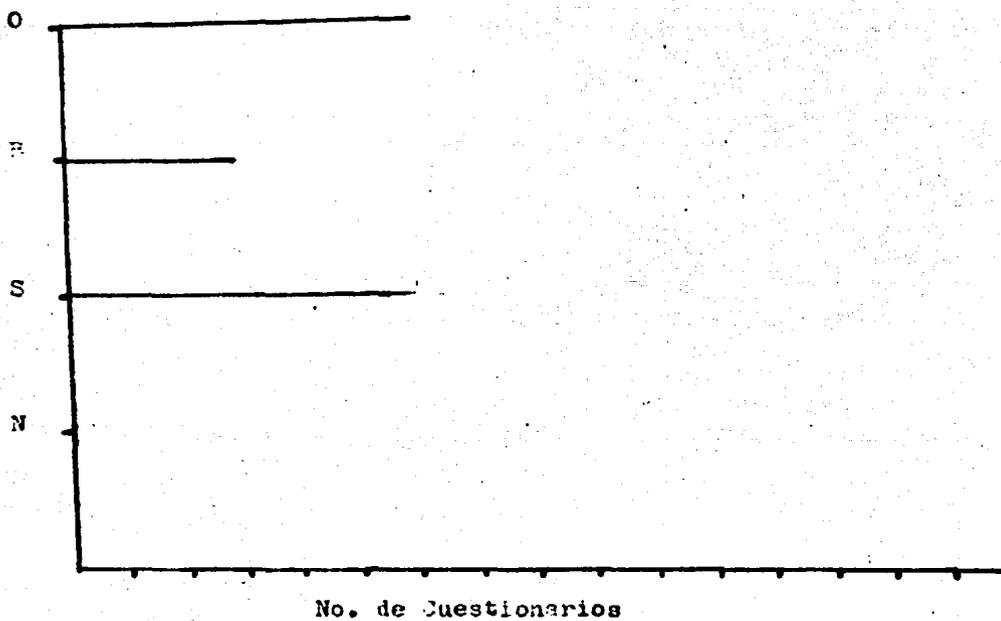
Pregunta 12: PARA DEFINIR UN OBJETIVO.



El 46% se basa en pronósticos y análisis de necesidades y en un 33% en la experiencia pasada, lo que dá como resultado que dejan la subjetividad a un lado.

Pregunta 13: DATOS UTILIZADOS PARA HACER EL PLAN ANUAL.

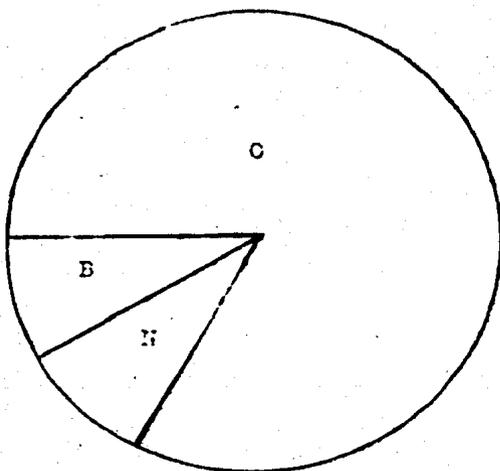
OPTIMO	=	40%
BUENO	=	20%
SUFICIENTE	=	40%
NEGATIVO	=	--



Existe una diversidad respecto a qué información se usa para el plan anual inclinándose más hacia la investigación de mercados, presupuestos, pronósticos, etc., así como de los resultados del año anterior.

Pregunta 14: UTILIDAD DE PLANEAR Y DE FIJAR OBJETIVOS.

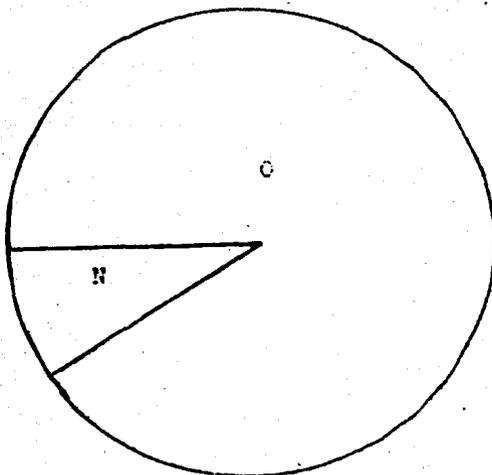
OPTIMO	=	36%
BUENO	=	7%
SUFICIENTE	=	--
NEGATIVO	=	7%



En su gran mayoría (36%), le es útil definitivamente el planear y definir sus objetivos como parte vital para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 15: PROGRAMAS DE TRABAJO.

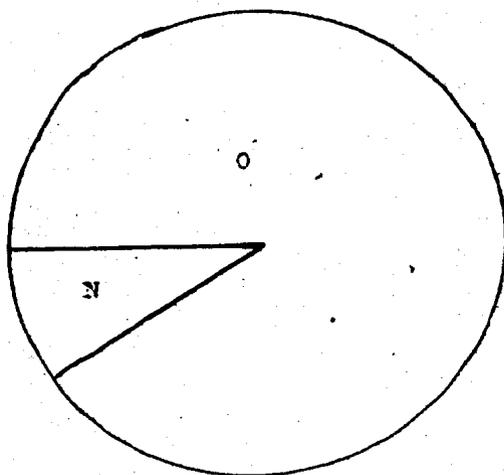
OPTIMO	=	93%
BUENO	=	--
SUFICIENTE	=	--
NEGATIVO	=	7%



Definitivamente la utilización de programas es llevado a cabo por casi el 100%, lo cual les ayuda a ellos como a sus emplea dos a obtener sus objetivos más fácilmente.

Pregunta 16: ESTABLECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL AREA.

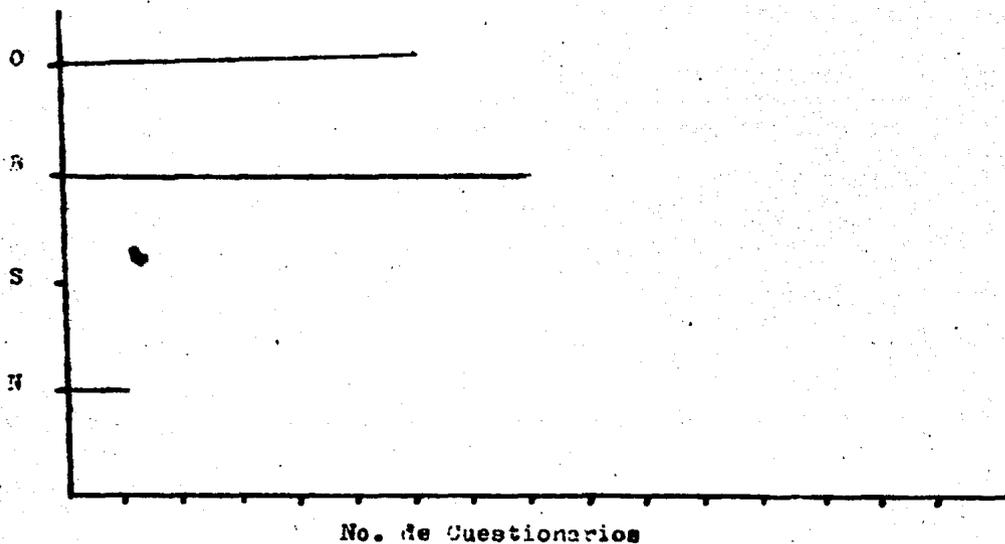
OPTIMO	=	93%
BUENO	=	--
SUFICIENTE	=	--
NEGATIVO	=	7%



En cuanto a establecer la organización de su área, los encargados, en un 93%, toman como base funciones, responsabilidades, sueldos, etc., lo que muestra en este aspecto un buen grado de conocimiento de organización.

Pregunta 17: PRESUPUESTOS Y OBJETIVOS EN ORGANIZACION.

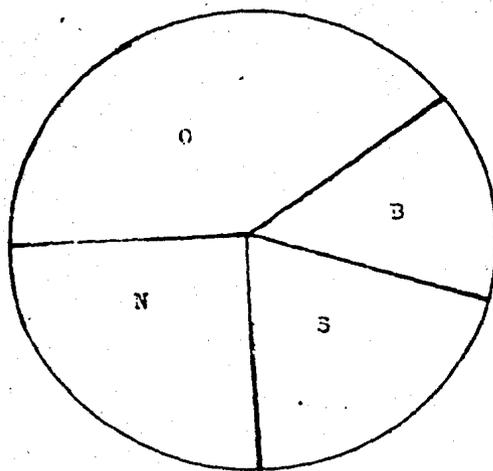
OPTIMO	=	40%
BUENO	=	53%
SUFICIENTE	=	--
NEGATIVO	=	7%



En más del 50% son conocidos y aplicados por el personal del área a través de sus encargados, así como un buen porcentaje los analiza, tomando en cuenta el potencial económico y humano.

Pregunta 18: ORGANIGRAMA, MANUALES Y PROGRAMAS DE TRABAJO.

OPTIMO	=	40%
BUENO	=	14%
SUFICIENTE	=	20%
NEGATIVO	=	26%



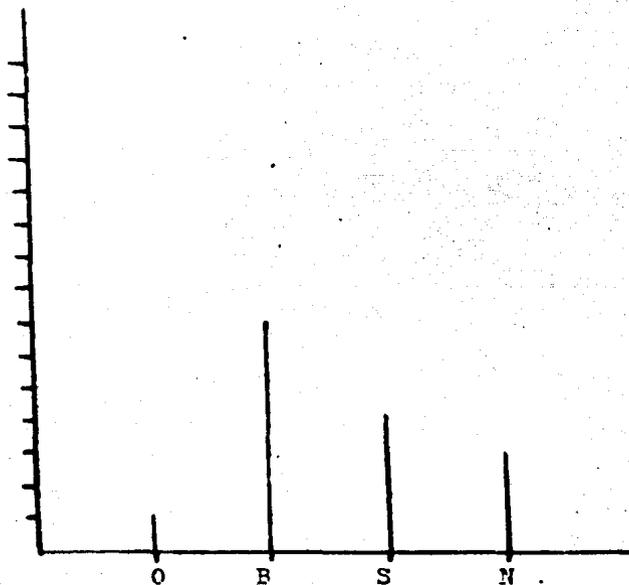
En su mayoría (40%) todos los utilizan, aunque hay casos en los que no le dan la debida importancia como se ve en la -- gráfica.

Pregunta 19: APLICACION DE RESULTADOS EN ORGANIZACION.

OPTIMO = 1
 BUENO = 7
 SUFICIENTE = 4
 NEGATIVO = 3

No.

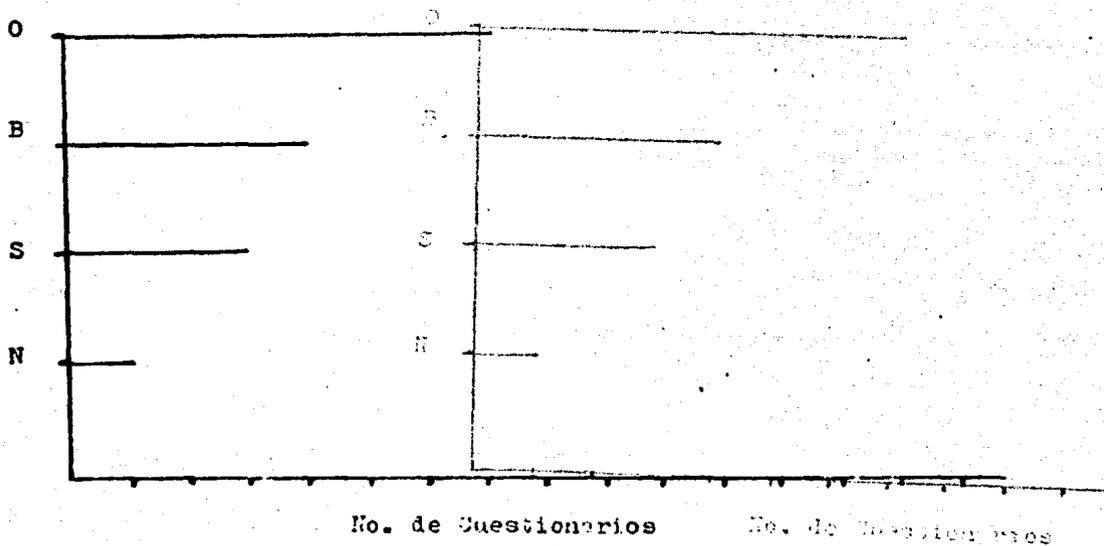
CUESTIONARIOS



Los resultados obtenidos en el área son discutidos en juntas departamentales en su mayoría (46%), habiendo una diversidad de pensamiento al respecto, ya que algunos solo los analizan sin exponerlos a su gente y otros únicamente los envían a la Gerencia para ser aprobados.

Pregunta 20: UTILIDAD DE LA ORGANIZACION.

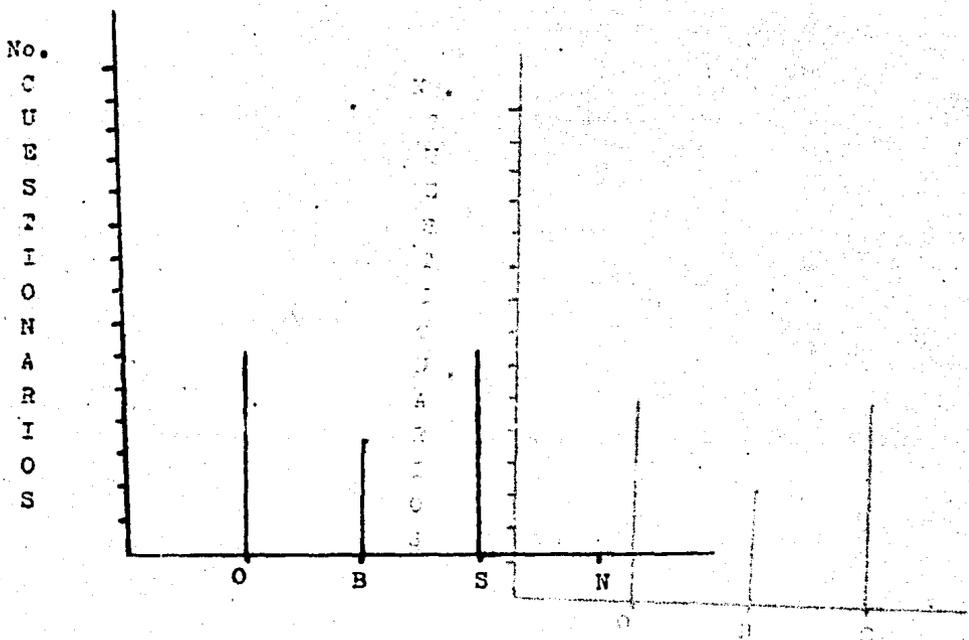
OPTIMO	= 7	BUENO	= 4
BUENO	= 4	SUFICIENTE	= 3
SUFICIENTE	= 3	NEGATIVO	= 1
NEGATIVO	= 1		



Del 100%, en un 46% les es útil, ya que mantiene informado a su personal de objetivos y logros, le ayuda a distribuir responsabilidades y definitivamente ahorra tiempo.

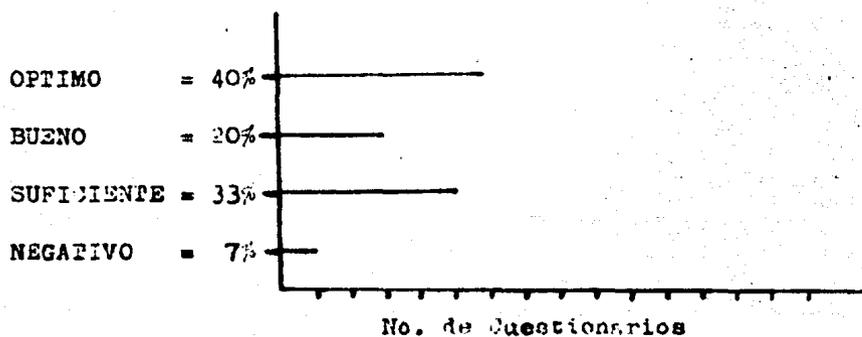
Pregunta 21: VENTAJAS DE LA ORGANIZACION

OPTIMO = 6
 BUENO = 3
 SUFICIENTE = 6
 NEGATIVO = -



La mayoría ve ventajas en la organización en un 40% ya que -

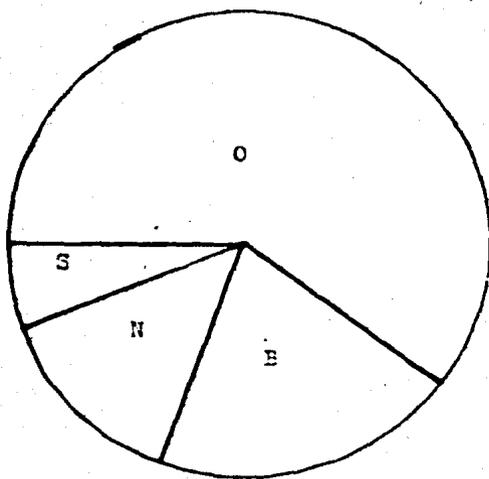
sirve de base para el logro de objetivos.

Pregunta 22: VENTAJAS DE LA INTEGRACION

La mayoría considera dentro de las ventajas de integración el de comunicación y las relaciones humanas en un 60% como parte vital para la organización.

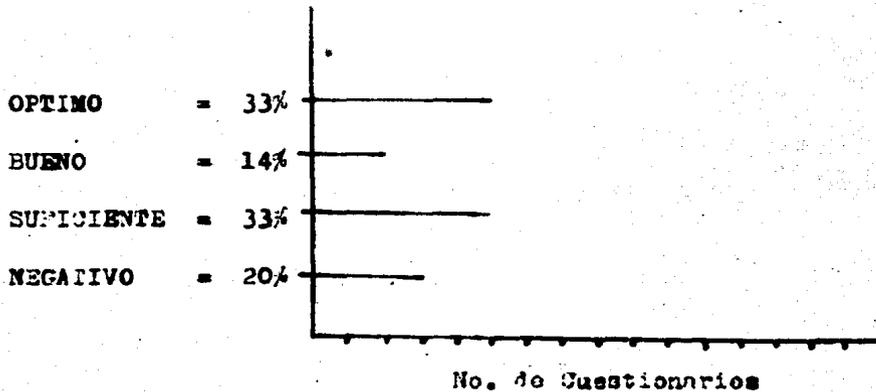
Pregunta 23: MANERAS DE LLEVAR LA INTEGRACION EN UNA ORGANIZACION.

OPTIMO	= Teorías y prácticamente	60%
BUENO	= Teóricamente	20%
SUFICIENTE	= Prácticamente	7%
NEGATIVO	= A nivel formal e informal	13%



En un 60% combinan la teoría con la práctica, lo que muestra que tienen un buen conocimiento y aplicación de lo que es integración.

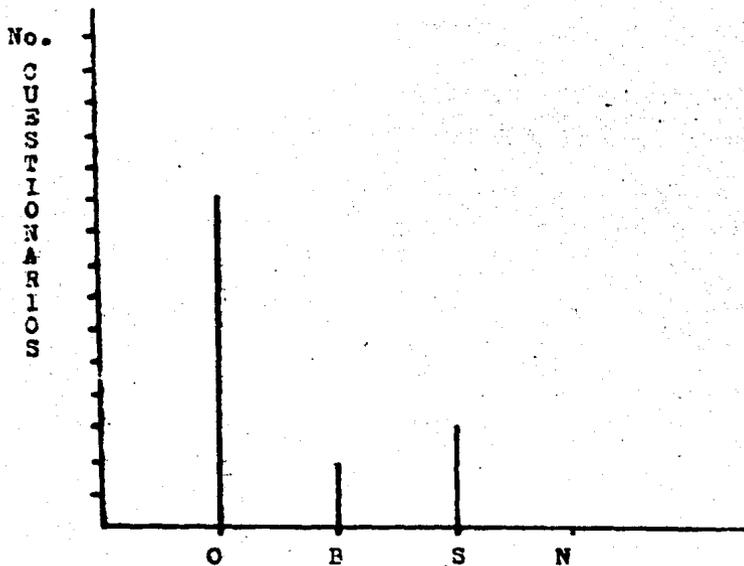
Pregunta 24: ESTILO DE LLEVAR A CABO JUNTAS DE TRABAJO.



Existe una diversificación en los estilos de llevar a cabo juntas, pero en general se llevan de una manera formal e informal.

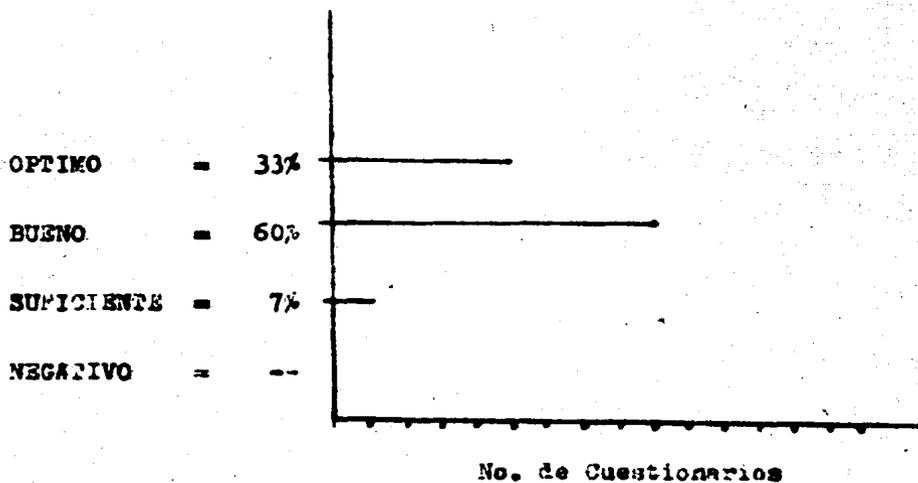
Pregunta 25: PARA LLEVAR UNA MEJOR INTEGRACION.

OPTIMO = 66%
 BUENO = 14%
 SUFICIENTE = 20%
 NEGATIVO = --



Para realizar una mejor integración, el 66% realiza juntas departamentales que ayuden a conocerse más unos a otros; - que el hacer reuniones en sus casas, o trato informal con el personal.

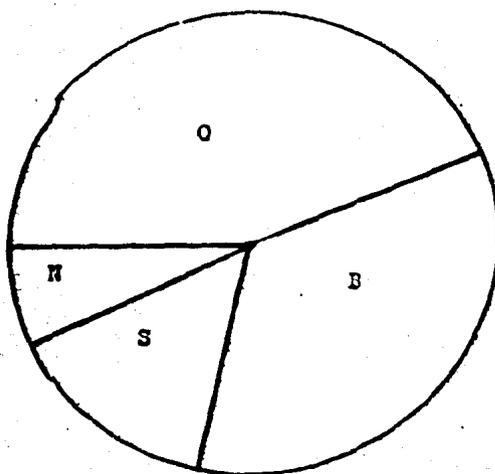
Pregunta 26: UTILIDAD DE LA INTEGRACION.



En su mayoría la integración les es útil, ya que dá a conocer técnicas y sistemas para el manejo gerencial, y en menor grado el dar a cada puesto el personal indicado para el mismo.

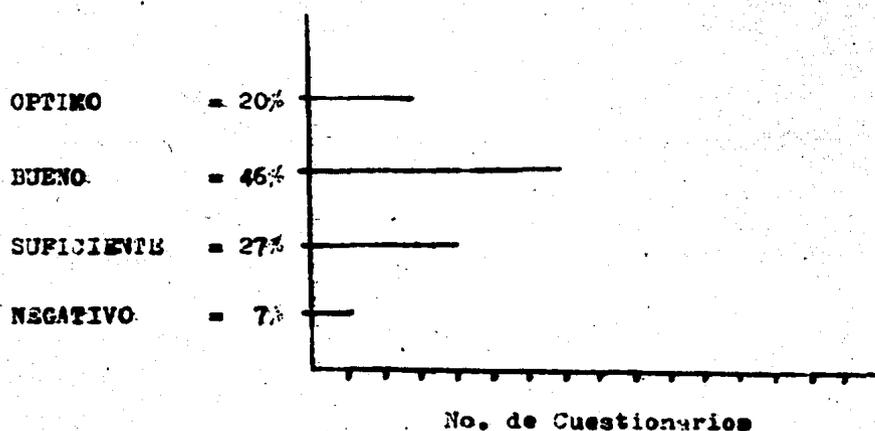
Pregunta 27: IMPORANCIA DE LA INTEGRACION.

OPTIMO = 46%
BUENA = 33%
SUFICIENTE = 14%
NEGATIVA = 7%



La gráfica muestra que para la mayoría (40%), la importancia de la integración, se basa en el desarrollo que se puede llevar con sus empleados para ocupar otros puestos de mayor jerarquía y responsabilidad, aunado a un buen ambiente de trabajo propicio para la consecución de objetivos.

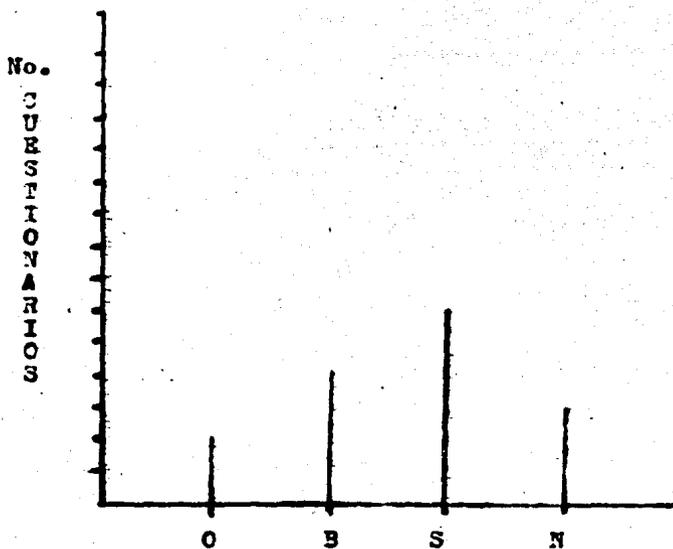
Pregunta: 28: PARTE FUNDAMENTAL DE LA DIRECCION



Alrededor de un 66% están de acuerdo en que la parte esencial de la dirección es la comunicación por un lado, y la toma de decisiones por la otra, sin dejar de considerar la labor de la superación en esta etapa del proceso administrativo.

Pregunta 29: INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA DIRECCION.

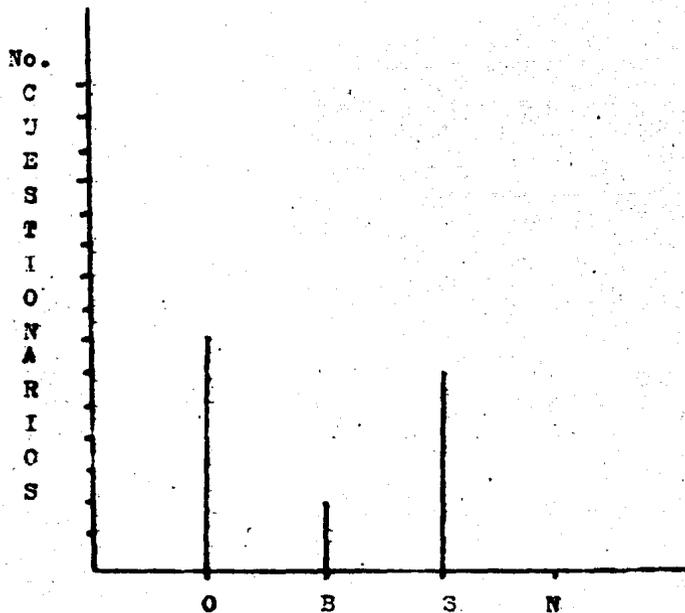
OPTIMO = 13%
 BUENO = 27%
 SUFICIENTE = 40%
 NEGATIVO = 20%



Como se puede apreciar en los resultados de la encuesta, -- el 40% utiliza su experiencia para dirigir a su gente, lo cual es importante, pero, si es necesario considerar mucho al empleado ya que de él, emana información importante si se le deja actuar con libertad y confianza, todo ésto para el mejor logro de objetivos.

Pregunta 30: ESTILO DE DIRECCION.

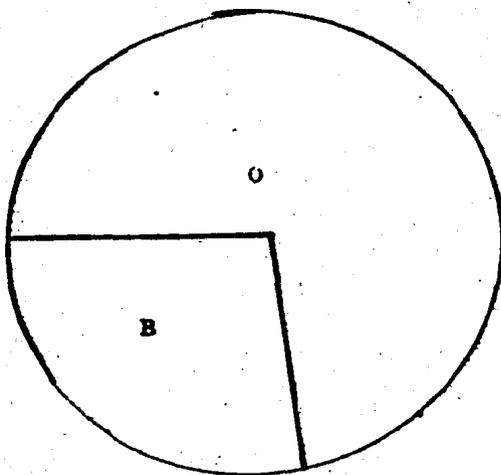
OPTIMO: 46%
 BUENO: 14%
 SUFICIENTE: 40%
 NEGATIVO: --



En su mayoría coinciden en utilizar un estilo formal e informal, todo en función de la situación que se presente.

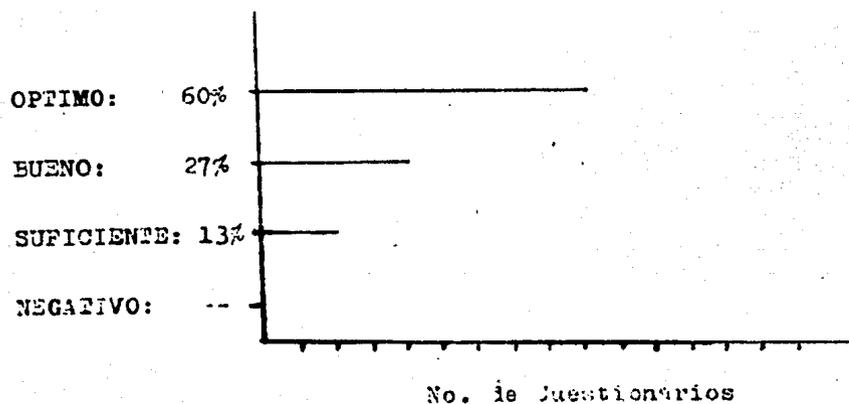
Pregunta 31: INSTRUMENTO PARA TOMA DE DECISIONES.

OPTIMO: 73%
BUENO: 27%
SUFICIENTE: --
NEGATIVO: --



Los porcentajes indican que en su gran mayoría analiza posi bilidades y pregunta opiniones a sus subordinados que con - la experiencia que tienen y buen juicio del director, son - vitales para tomar el camino más propicio.

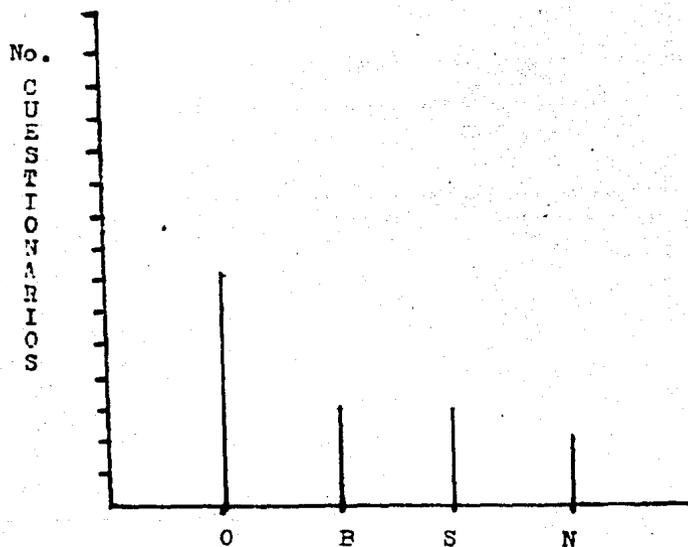
Pregunta 32: VENTAJAS DE LA DIRECCION



el 60% encuentra dentro de las ventajas de la dirección -- como importante, el que exista un ambiente propicio para -- el logro de objetivos.

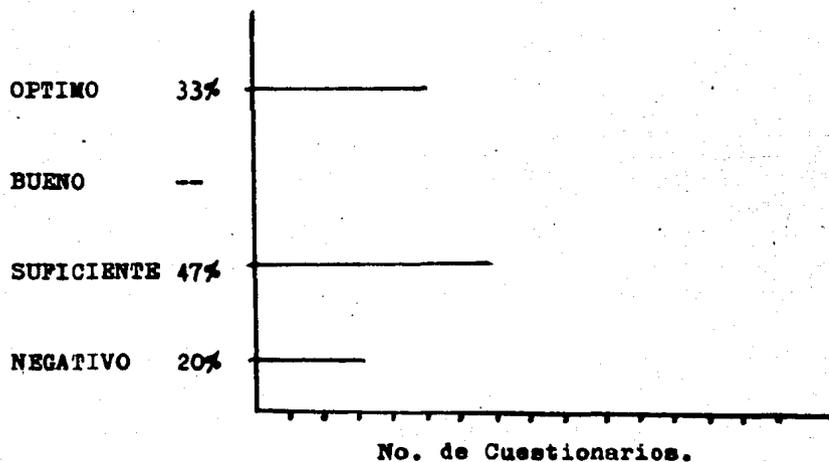
Pregunta 33: UTILIDAD DE LA DIRECCION.

OPTIMO: 46%
 BUENO: 26%
 SUFICIENTE: 20%
 NEGATIVO: 14%

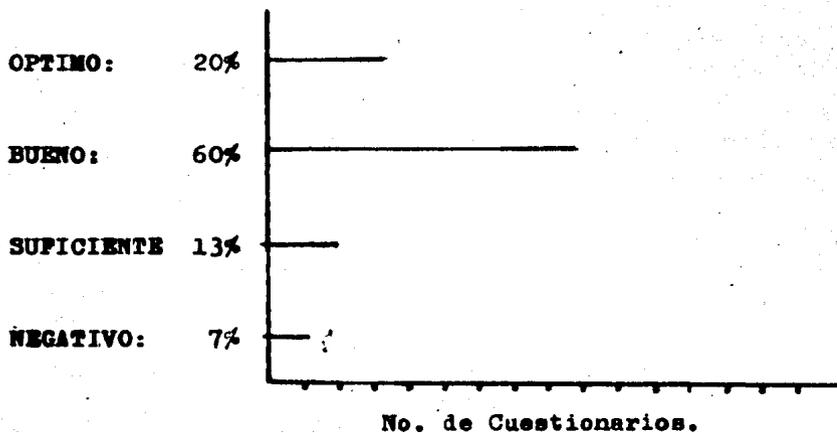


La mayoría considera que la mayor utilización de la dirección consiste en llevar a cabo una integración efectiva que lleve a la obtención de objetivos.

Pregunta 34: CONTROL PARTE FUNDAMENTAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.

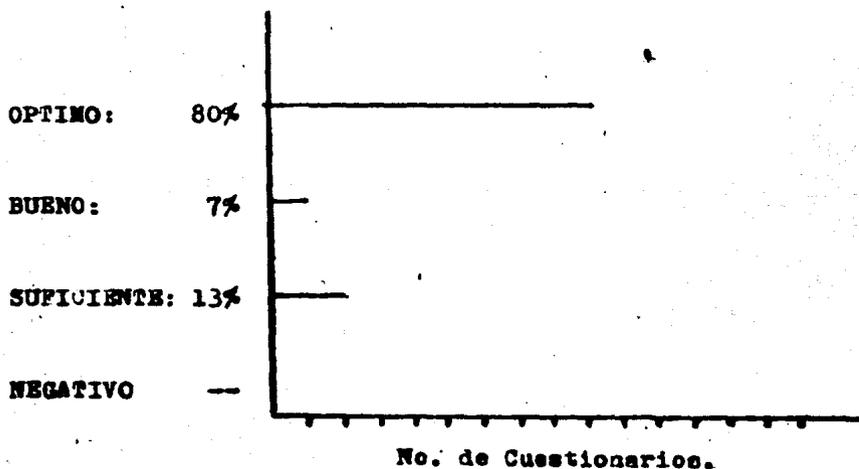


Sólo un 33% consideran el control como parte fundamental en el logro de objetivos, ya que la mayoría se inclina porque es útil para disminuir y descubrir errores.

Pregunta 35: CONTROL A TRAVES DE REPORTES.

En un 80% el control lo llevan por medio de la supervisión constante y elaboración de reportes, lo que muestra el buen conocimiento por parte del encargado del area de lo que es el control.

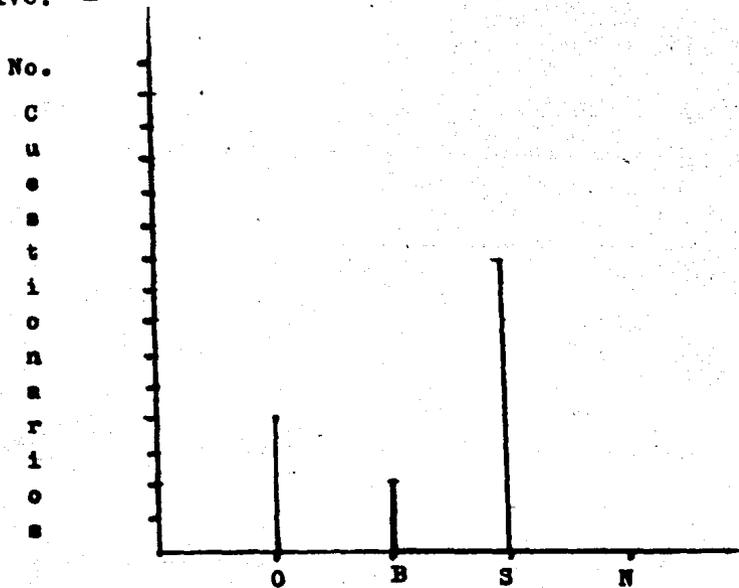
Pregunta 36: CONTROL A TRAVES DE SUPERVISION DIRECTA Y REPORTES.



Como se puede apreciar en la gráfica, definitivamente la mayoría lleva el control a través de un supervisor directo -- constante por un lado, y por el otro, de la elaboración de reportes que refuerzan en gran medida esta labor.

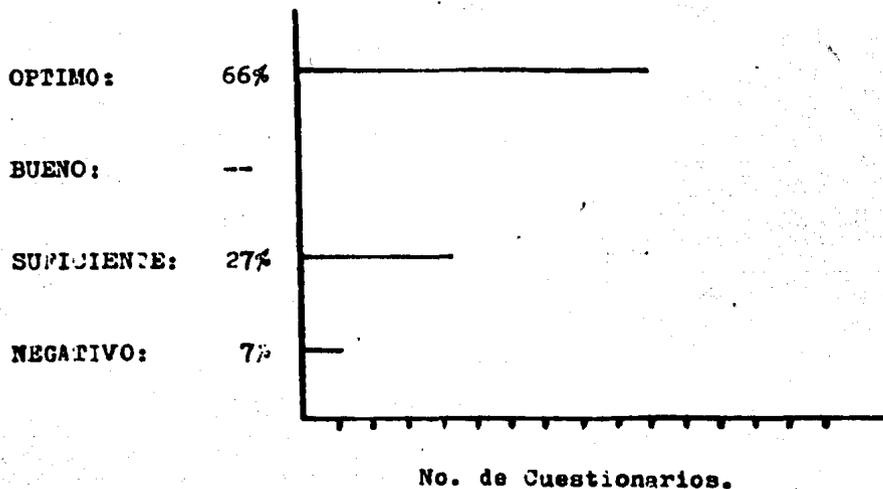
Pregunta 37: ESTILOS DE CONTROL.

OPTIMO: 4
 BUENO: 2
 SUFICIENTE: 9
 NEGATIVO: -



Para más de la mitad (60%), el estilo que llevan los encargados de esta área, les ha sido útil y beneficioso.

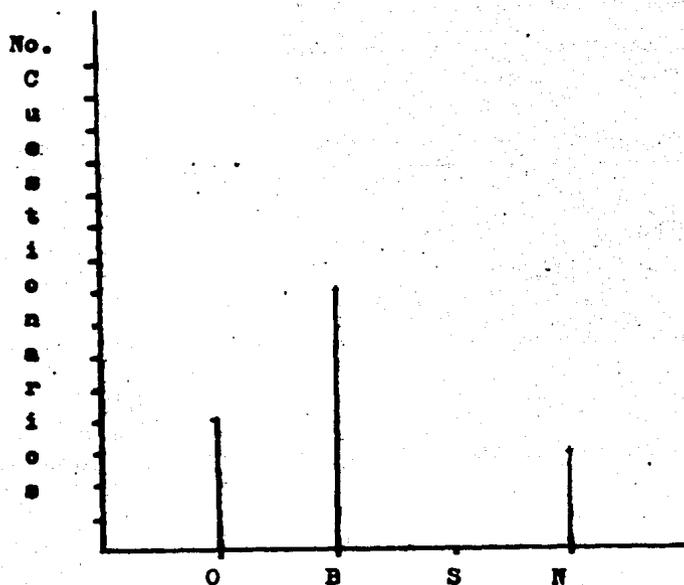
Pregunta 38: UTILIDAD DEL CONTROL.



Nuevamente la gráfica confirma que el control para los -- gerentes del área División Cuartos les es útil y les trae beneficios, ésto es a un 66%.

Pregunta 39: EL CONTROL EN LA PRACTICA.

OPTIMO: 4
 BUENO: 8
 SUFICIENTE: -
 NEGATIVO: 3



En su mayoría, el control les hace sentirse ubicados y definidos 27% y les ayuda a entender los problemas de sus empleados 53%.

ANEXOS CAPITULO IV

ANEXO 1.1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INSTRUCCIONES:

El objeto de este cuestionario es obtener información acerca de la utilidad de la aplicación de la Administración en la División Cuartos en el ramo de la Hotelería.

A continuación encontrará usted preguntas con 4 opciones -- de respuesta; cruce con una (X) la que le corresponda en su forma de aplicar el proceso administrativo. En el caso de tener que cruzar 2 ó más opciones, deberá hacer el comentario al final del cuestionario, anotando el número de la pregunta y el porqué de su anotación.

Por ejemplo:

Pregunta

Ha ocupado usted otras posiciones en este hotel?

- a) Ninguna ()
- b) Dos ()
- c) Tres ()
- d) Más de tres ()

En este caso el ejecutivo ha llevado un desarrollo ocupando varias posiciones en este hotel.

CUESTIONARIO

- 1.- Hotel _____
- 2.- Título del puesto que usted ocupa _____
- 3.- Qué puesto ocupa su jefe inmediato _____
- 4.- Cuánto tiempo lleva usted ocupando este puesto:
 - S a) 6-8 años ()
 - B b) 3-5 años ()
 - N c) más de 8 años ()
 - O d) 0-2 años ()
- 5.- Qué edad tenía usted cuando fue nombrado para el puesto?
 - S a) 45 a 50 años ()
 - B b) 35 a 44 años ()
 - O c) 25 a 34 años ()
 - N d) menos de 25 años ()
- 6.- Qué escolaridad es necesaria para ocupar su puesto?
 - N a) Ninguna en especial ()
 - O b) Profesional ()
 - B c) Lic en Hotelería ()
 - S d) Preparatoria o equivalente ()
- 7.- Qué cursos de especialización son necesarios para ocupar su puesto?
 - O a) Administrativos ()
 - N b) Ninguno ()
 - B c) Hotelería ()
 - S d) Técnicos ()

8.- Qué tipo de preparación previa recibió usted para ocupar su posición?

- S a) Ocupar posiciones inferiores al actual ()
- O b) Entrenamiento interno de mas de 1 año (.)
- N c) Ninguno ()
- B d) 2 o más cursos de administración, externos ()

9.- Ha ocupado otras posiciones en este hotel?

- O a) Ninguna ()
- B b) Dos ()
- N c) Más de tres ()
- S d) Tres ()

10.- En qué forma establece usted los objetivos de su área?

- B a) En base a los resultados y experiencias del año anterior ()
- O b) Basándose en pronósticos, procedimientos, presupuestos, políticas y programas (.)
- S c) Poniéndose retos mayores que el año anterior ()
- N d) No plantea usted sus objetivos; la Gerencia indica a donde llegar ()

11.- Cómo establece la prioridad e importancia de sus objetivos, políticas, procedimientos, y programas.

- S a) Conforme van saliendo (.)
- N b) No se sigue ningún método ()
- O c) De acuerdo a los lineamientos generales de la organización ()
- B d) En base a prioridades económicas ()

12.- Para definir un objetivo usted, utiliza?

- N a) Como base lo que le piden de resultados ()
- O b) Análisis de pronósticos y necesidades ()
- B c) La experiencia pasada ()
- S d) Su intuición ()

13.- Qué datos utiliza usted para hacer su plan anual?

- O a) Investigación de mercado, presupuestos, pronósticos, procedimientos y programas ()
- B b) La información que Contabilidad da en estados financieros ()
- N c) Solo llena formatos establecidos ()
- S d) En base a resultados del año anterior ()

14.- El planear en forma anticipada y definir objetivos:

- B a) Le es útil pero constantemente tiene que cambiar ()
- S b) Le resulta muy complicado, pero tiene que hacerlo ()
- N c) No le da ningún beneficio ()
- O d) Le es útil y le ayuda a establecer un control sobre avances ()

15.- Respecto a programas de trabajo:

- N a) No elabora programas porque ya sabe lo que tiene que hacer ()
- S b) Causa confusión a sus subordinados ()
- B c) Solo conocen lo que deberá hacer y no a donde llegar ()
- O d) Su equipo está informado de lo que tiene que hacer y a donde debe llegar ()

16.- Al establecer la organización de su departamento:

- B a) Sólo utiliza responsabilidades y sueldos ()
- O b) Jerarquiza en base a funciones, responsabilidades, sueldos, etc. ()
- S c) Sólo utiliza responsabilidades. ()
- N d) Sólo utiliza sueldo. ()

17.- Al tener sus presupuestos y objetivos:

- N a) Los utiliza para indicar sólo cuando su grupo no está logrando el plan ()
- S b) Los divide en forma equitativa entre su gente ()
- B c) Los comunica a cada uno de los responsables para que los cumplan ()
- O d) Analiza el potencial económico y humano para distribuir cargas de trabajo ()

18.- Los diferentes departamentos que usted maneja tienen:

- N a) Una meta definida ()
- S b) Organización de acuerdo a la carga de trabajo ()
- O c) Organigrama, manuales, análisis de puestos y programa de trabajo. ()
- B d) Están estructurados en base a las responsabilidades y según el criterio de cada jefe. ()

19.- Los resultados observados en cada departamento:

- O a) Se comparan contra las políticas, procedimientos y programas para hacer ajustes necesarios. ()
- N b) Se envían para su aprobación a la Gerencia únicamente. ()
- B c) Se discuten en juntas departamentales ()
- S d) Se analizan mensualmente ()

20.- El organizar su área ha sido de utilidad para usted porque:

- B a) Comenta sus errores con cada jefe de departamento ()
- N b) Ninguno se queda sin trabajo ()
- S c) Le da oportunidad de tener controlado a todo el mundo ()
- O d) Mantiene la información para cada uno de sus jefes de su área, distribuye responsabilidades y le ahorra tiempo ()

21.- Qué ventajas ve usted en la organización?

- S a) Integra a la gente ()
- N b) Ninguna ()
- O c) Sirve de base para lograr objetivos ()
- B d) Distribuye carga equitativa de trabajo ()

22.- La ventaja más importante de la integración es:

- O a) Comunicación ()
- B b) Relaciones Humanas ()
- S c) Conocer realmente a las personas ()
- N d) Potencial de desarrollo ()

23.- El fenómeno de la integración debe ser utilizado en una organización:

- S a) Prácticamente ()
- B b) Teóricamente ()
- O c) Teórica y prácticamente ()
- N d) A nivel formal e informal ()

24.- Cuál es su estilo al efectuar las juntas de trabajo?

- N a) Ni formal, ni informal, especial en cada caso ()
- O b) Con absoluta formalidad e informativos ()
- S c) Informales con discusión abierta ()
- B d) Informales pero informativas ()

25.- Para realizar integración con su gente:

- S a) Comenta por separado con cada uno de los jefes ()
- B b) Realiza reuniones informales ()
- O c) Tiene juntas periódicas ()
- N d) Realiza reuniones en su casa ()

26.- Usted utiliza la integración para:

- N a) Ninguna aplicación ()
- O b) Dar a cada puesto el personal indicado para el mismo ()
- B c) Dar a conocer técnicas y sistemas para el manejo Gerencial ()
- S d) Conocer el número de personas necesarias para la operación ()

27.- Es importante para usted la integración de las actividades de sus empleados por:

- O a) El desarrollo que se puede llevar con sus empleados para ocupar otros puestos de mayor jerarquía y responsabilidad ()
- S b) Conocer a la gente ()
- B c) Tener un buen ambiente de trabajo que conlleve a la obtención de objetivos más fácilmente ()
- N d) Integrar a la gente ()

28.- Para usted la parte fundamental de la Dirección del personal es:

- O a) Comunicación ()
- N b) Solución de problemas ()
- S c) Supervisión ()
- B d) Toma de decisiones ()

29.- Al dirigir a su gente, usted utiliza:

- S a) Su experiencia ()
- O b) La información que asciende desde sus subordinados ()
- B c) Circulares, Memoranda, pizarrones, etc. ()
- N d) Un estilo diferente para cada quien ()

30.- Su estilo de dirigir es:

- N a) De acuerdo a las circunstancias ()
- B b) Siempre formal ()
- S c) Siempre informal ()
- O d) Formal o informal de acuerdo a la situación ()

31.- Para tomar una decisión en su trabajo:

- B a) Se basa en la experiencia de su gente ()
- S b) Toma solamente los antecedentes ()
- O c) Analiza posibilidades y pregunta opiniones a sus subordinados ()
- N d) Sigue sus corazonadas ()

32.- Encuentra ventajas en la dirección al:

- O a) Existir un ambiente propicio para el logro de los objetivos ()
- N b) Conocer los problemas personales de sus empleados ()
- S c) Decir a cada quien lo que debe de hacer ()
- B d) Controlar las actividades del personal a su cargo ()

33.- Utiliza la Dirección para:

- B a) Delegar funciones a sus subordinados ()
- O b) Llevar a cabo una integración efectiva que lleve a la obtención de objetivos ()
- N c) Conocer a la gente a su cargo ()
- S d) Controlar las actividades en general de su departamento ()

34.- De acuerdo a su experiencia, el control es:

- S a) La forma más util para disminuir errores ()
- N b) La forma más util para descubrir errores ()
- O c) La parte fundamental para el logro de objetivos ()
- B d) Punto clave para cambiar programas ()

35.- Para llevar un adecuado control, usted utiliza:

- S a) Reportes elaborados por sus subordinados ()
- O b) Reportes y observación directa del trabajo ()
- B c) Supervisión constante ()
- N d) Ninguno de los anteriores ()

36.- Lleva usted control a través de:

- N a) Los errores ()
- O b) Supervisión directa y elaboración de reportes ()
- S c) Personal encargado para ello ()
- B d) Exclusivamente papelería ()

37.- El estilo de control utilizado por usted es:

- O a) Formal e informal ()
- B b) Extemporáneo en base a resultados ()
- S c) Util y beneficioso ()
- N d) Engorroso y lleno de detalles ()

38.- El control para usted es:

- N a) Inútil si el empleado sabe que hacer ()
- S b) Una buena manera de superación ()
- B c) Util pero quita tiempo ()
- O d) Muy útil y Beneficioso ()

39.- Al ejercer el control:

- O a) Se siente ubicado y definido ()
- B b) Entiende los problemas de sus empleados ()
- N c) Supervisa las actividades de sus empleados ()
- S d) Le hace cambiar sus planes constantemente ()

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1	-	-	-	O	S	O	S	O	B	N	S	S	O	O	O	B	O	N	B	S	S	O	S	O	B	S	O	S	O	O	S	D	S	B	O	O	O	N	
2	-	-	-	O	S	S	S	S	O	S	D	B	B	O	O	O	B	B	B	S	O	N	O	O	O	B	O	S	B	B	O	B	N	N	B	O	S	S	B
3	-	-	-	O	B	B	B	S	N	B	O	B	S	O	O	O	O	N	N	S	S	B	O	N	O	B	B	O	O	S	O	B	S	S	B	S	S	O	B
4	-	-	-	O	B	O	O	S	N	O	O	O	O	O	O	O	O	B	O	S	S	O	O	O	B	O	B	N	S	B	O	O	O	B	O	S	O	B	
5	-	-	-	O	B	S	B	O	N	O	O	O	O	O	O	O	O	B	O	O	B	O	S	O	O	O	S	S	O	O	B	S	S	B	O	S	S	B	
6	-	-	-	O	B	B	B	S	N	N	O	O	S	O	O	O	N	N	S	B	O	O	O	O	O	O	O	S	N	O	O	O	B	O	B	O	O	O	B
7	-	-	-	O	O	B	O	B	O	O	O	O	O	O	O	O	B	N	S	O	O	O	O	N	B	B	B	O	N	S	O	O	O	O	B	O	B	O	O
8	-	-	-	O	S	B	S	B	O	O	B	S	O	O	O	O	B	N	O	O	O	B	N	S	N	B	S	S	O	B	O	S	S	B	O	S	O	O	
9	-	-	-	O	S	N	S	N	B	O	B	O	O	O	O	O	S	S	S	S	S	O	S	O	O	O	N	S	S	O	O	O	S	S	O	B	N	O	
10	-	-	-	N	O	B	B	S	O	O	O	O	O	O	O	B	O	O	B	O	O	N	S	O	B	O	B	B	B	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N
11	-	-	-	O	S	B	S	O	S	B	B	B	O	O	O	B	O	S	O	S	S	N	O	B	B	B	B	O	O	O	O	O	N	B	O	O	O	N	
12	-	-	-	O	B	B	S	O	B	O	S	B	B	O	O	O	N	B	B	B	B	O	B	S	O	B	B	B	S	O	B	B	S	N	B	S	S	B	
13	-	-	-	O	S	N	B	S	O	B	O	S	S	N	N	N	B	S	B	N	S	S	B	S	S	O	S	B	S	O	B	O	B	N	S	S	S	S	B
14	-	-	-	N	O	B	B	O	O	O	O	O	O	O	O	O	B	O	B	O	B	O	B	B	O	B	O	B	S	O	B	S	O	N	O	O	S	O	B
15	-	-	-	O	B	B	B	S	O	B	O	O	S	O	O	O	B	S	B	O	B	O	S	O	O	B	N	B	B	S	O	O	N	S	O	O	S	O	O

CLAVES

O = OPTIMO

B = BUENA

S = SUFICIENTE

N = NEGATIVA

ANEXO 1.3
HOJA DE CONCENTRACION DE DATOS #2

	O	B	S	N	%	TENDENCIA
1	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-
4	13	-	-	2	86	O
5	10	4	1	0	66	O
6	2	6	6	1	40	B
7	2	11	1	1	73	B
8	3	-	12	-	80	S
9	8	2	-	5	53	O
10	6	6	2	1	40	B
11	13	1	-	1	86	O
12	7	5	3	-	46	O
13	6	3	6	-	40	O
14	13	1	-	1	86	O
15	14	-	-	1	93	O
16	14	-	-	1	93	O
17	6	8	-	1	53	O
18	6	2	3	4	40	B
19	1	7	4	3	46	B
20	7	4	3	1	46	O
21	6	3	6	-	40	O
22	6	3	5	1	40	O
23	9	3	1	2	60	O
24	5	2	5	3	33	O
25	10	2	3	-	66	O
26	5	9	-	1	60	B
27	7	5	2	1	46	O
28	3	7	4	1	46	B
29	2	4	6	3	40	S
30	7	2	6	-	46	O
31	11	4	-	-	73	O
32	9	4	2	-	60	O
33	7	3	3	2	46	O
34	5	-	7	3	47	S
35	3	9	2	1	60	B
36	12	1	2	-	80	O
37	4	2	9	-	60	B
38	10	-	4	1	66	S
39	4	8	-	3	53	B

No DE PREGUNTAS

C A P I T U L O V

**APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL
AREA DIVISION CUARTOS EN LA HOTELERIA.**

1.- PLANEACION.

La planeación en sí, es la fijación del curso o cursos de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su consecución.

La planeación utiliza los hechos, las premisas que se pueden presentar, así como las restricciones para poder visualizar y formular las actividades que son necesarias y la forma en que deberán ser dirigidas, lo que al final contribuirá al logro de los resultados esperados.

El hotelero en general y por consecuencia el director del área que estamos tratando, deberá de tomar en cuenta ciertas premisas importantes en la planeación, para después tomar las decisiones adecuadas, las cuales no son otra cosa que ciertas suposiciones que proporcionan información muy valiosa, que mostrarán los eventos o situaciones que pudieran afectar a la planeación.

Estas premisas pueden ser: factores económicos, sociológicos, disposiciones gubernamentales, actitudes y comportamiento de nuestra clientela, datos de otros hoteles, experiencia pasada de nuestro hotel, etc... etc...

Factores que no podemos ignorar para la realización de nuestros planes.

Ahora bien, el modelo que nosotros podemos llevar a cabo para la planeación, puede ser de diferentes modos:

De satisfacción, el cual se caracteriza por corregir algunas deficiencias, pero no realiza grandes cambios o alteraciones por lo realizado en el pasado; el de optimización el cual remarca en hacer las cosas lo mejor posible; el de adaptación, modelos de la planeación que adapta la operación a corto plazo con cambios futuros de importancia.

1.1) Objetivos.

Son los fines hacia los cuales todas nuestras actividades -- son dirigidas, representan ese algo que se pretende alcanzar en el futuro, como resultado de llevar a cabo un proceso de finido.

Los objetivos pueden ser calificados de la siguiente manera:

- A) Individuales y Colectivos.
- B) Generales y Particulares.
- C) Básicos, Secundarios y Colaterales.
- D) A corto y Largo plazo.

Por otro lado, el objetivo debe tener como requisito principal el de su definición, ésto es, el enmarcar el fin al que planeamos alcanzar en cuanto a tiempo, medios para alcanzarlo, etc... ya que de no ser así, estaremos nada más haciendo o teniendo buenos deseos.

Para que esta fase de la planeación se lleve a cabo eficazmente, debemos contar con las opiniones de las diversas personas que intervienen en la toma de decisiones, sobre todo -- si sus puntos de vista representan ángulos distintos o complementarios. Como guía para la fijación de objetivos, dire-

mos que es de mucha ayuda las clásicas seis preguntas:

- a) QUE: es lo que realmente pretendemos lograr.
- b) COMO: pretendemos lograrlo.
- c) QUIEN: persona o personas que lo llevarán a cabo.
- d) PORQUE: cuál es la finalidad que movió a buscar dicho --- objetivo.
- e) CUANDO: es la meta urgente y/o deferible.
- f) DONDE: se trata de una área o mercado local, nacional, internacional, etc.

Un punto de mucha importancia dentro del objetivo, viene a ser el que sea perfectamente conocido y deseado por todos y cada uno de los miembros del grupo que habrán de ayudar a colaborar para la realización del mismo.

Asimismo, deben ser lo más estable posible, siendo importante su fijación, ya que al igual que su definición, como lo habíamos mencionado anteriormente, hace más claro el objetivo que pretendemos alcanzar, ya que de otra manera, repercutirá en la incertidumbre de saber si llegaremos o no a la meta deseada.

1.2) Políticas.

Son los criterios generales, expresados en forma verbal y escrita, las cuales nos guían y canalizan la acción administrativa, para la toma de decisiones.

Las políticas imponen el orden para lanzarse a conseguir las metas.

Existen diferentes tipos de políticas:

- A) **Externas:** por ejemplo, las que son impuestas o implementadas por factores del exterior, como las impuestas por Ley, por sindicatos, por la costumbre, etc.
- B) **Internas:** las que son formuladas dentro de la empresa por los directores del hotel, pudiendo ser éstas generales en todo el establecimiento o regir en un sólo departamento o área del hotel.

Toda política deberá ser fijada por escrito, su finalidad es la de orientar la acción, y deben de ser conocidas por las personas quienes deberán aplicarlas en su trabajo, buscando obtener con ésto, los mejores resultados esperados.

Por último, es necesario que exista una persona que coordine e interprete la aplicación de las políticas, así como su revisión periódica, con el fin de que no caigan en ser obsoletas o poco tomadas en cuenta.

1.3) Procedimientos.

Son la serie de tareas o actividades los cuales establecerán el método más lógico y eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función de la operación que realicemos en el hotel.

Los procedimientos al igual que las políticas deberán ser expresados por escrito, en los manuales o libros organizacionales, con el fin de que cualquier persona de nuevo ingreso -- las conozca.

También, como se había mencionado anteriormente, es necesaa-

rio que se revisen regularmente, en conjunto jefes y empleados, considerando en mucho la opinión del personal que los lleva a cabo, con el fin de actualizarlos, mejorarlos, hacer los más fáciles, etc., evitando con ésto, los malos hábitos, apatía, rutina, duplicidad de tareas, etc.

1.4) Programas.

Son planes en los que a través de los procedimientos, presupuestos, políticas y demás elementos de la planeación, se -- buscará establecer un tiempo límite que nos lleve a la obtención de los resultados deseados.

Los programas pueden ser de diferentes tipos, los que podemos implantar dentro del área que estamos tratando:

- A) Generales: para toda la división.
- B) Particulares: de una sólo área del departamento.
- C) A Largo y Corto Plazo: dependiendo del período de tiempo que le demos.

Los programas que se fijan en el hotel en general y en el -- área de división cuartos, deberán de estar de acuerdo y con la aprobación de la gerencia general, dependiendo del alcance e importancia que tengan.

1.5) Pronósticos.

Planes a seguir en base a experiencias pasadas, apoyados por estadísticas de años pasados, ventas actuales, etc. los cuales nos sirven como guía para predecir situaciones diversas en la operación, como pueden ser: ocupaciones del hotel, incrementos en tarifas, afluencia de clientela, etc.

1.6) Presupuestos.

Son los planes o estados de cuenta expresados en términos numéricos o monetarios, que especifican las cantidades de ingresos, gastos, ventas; o de cualquier resultado anticipado para un determinado período.

Independientemente de la forma de planear, en nuestro trabajo, de las técnicas que utilicemos, debemos tomar en cuenta que la planeación que desarrollemos cumpla con ciertas características y requisitos:

- A) La planeación debe tomarse como la anticipación de futu--ros problemas o situaciones.
- B) La elaboración de un buen plan, puede resumirse en los --siguientes ocho pasos:
 - 1.- Primero que nada, entender bien las metas u objetivos --del departamento en que estamos trabajando.
 - 2.- Preveer alternativas de acción dentro de nuestro plan.
 - 3.- Involucrar a otros en la elaboración de nuestra planea--ción.
 - 4.- Determinar y definir necesidades y fijar objetivos.
 - 5.- Dentro de las alternativas, escoger las más adecuadas.
 - 6.- Definir las responsabilidades de cada uno de los miem---bros que participen en el plan, en otras palabras, determinar a qué se comprometen cada uno, como elemento del plan.
 - 7.- Preparar el plan por escrito para mayor formalidad.
 - 8.- Llevar a cabo la aprobación y consecución del mismo.

En resumen, la planeación dentro del proceso administrativo, en el área de división cuartos y del hotel en general, constituye en la práctica, la base para el logro de una administración sana, la cual, tiene como centro medular, el facilitar la difícil tarea de la toma de decisiones.

El hotelero no puede o no debe considerarse como un empresario o ejecutivo especial, al cual se le ha creado un tipo diferente de administración.

Debe de emplear su conocimiento y experiencia, lanzándose a buscar sus objetivos, como se hace en cualquier otra empresa, adecuando, por supuesto, la administración a sus particularidades, para lo cual, el hotelero al igual que los demás administradores, deberá estar al día en este conocimiento, técnicas, investigación y aplicación de nuevos sistemas, etc., y no encerrarse en un mundo aparte.

2.- ORGANIZACION.

Es el establecimiento de las funciones que estimamos necesarias, para lograr nuestros objetivos, indicando la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La organización nos lleva a considerar las partes y las funciones que integran nuestra entidad, ya que éstas no pueden ser iguales en forma y funciones.

La organización es el trabajo en conjunto para lograr un objetivo común, donde las personas que la forman, tienen que -

tener un rol específico dentro de la organización, contribuyendo con ello al logro de metas individuales y de grupo, -- así como la efectiva acción de supervisión y coordinación de éstos.

2.1) Funciones.

Teniendo los objetivos y los planes que se pretenden lograr, lo que se recomienda es proceder a elaborar una lista de todas las funciones, lo más amplia y explícita posible. Posteriormente se debe definir en forma sencilla cada una de las funciones listadas anteriormente, para poder eliminar o incluir nuevas funciones, éste último se deberá hacer en todos los niveles jerárquicos.

Esta información será expresada en un organigrama o carta -- organizacional, sea del tipo que fuere: horizontal, vertical, circular, escalar, etc., (ver figura 5.1 al final de este capítulo).

Los organigramas nos demostrarán:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales de comunicación.

2.2) Jerarquías.

En administración, que es el hacer a través de otros, implica necesariamente, delegar autoridad y compartir responsabilidad, determinando de esta manera, los niveles jerárquicos de la organización.

En el área de la división cuartos, los niveles jerárquicos - se dividen generalmente en:

- Director o Gerente de Cuartos.
- Gerentes de Área.
- Supervisores.
- Unidades de trabajo (empleados en general).

2.3) Obligaciones.

Teniendo definidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, se proseguirá al establecimiento de determinar y definir cada unidad de trabajo (puesto).

Para ello, el análisis de puestos nos ayudará, ya que nos -- permite la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, es en sí la enumeración de lo que del trabajador - se requiere en su puesto.

Por último se realizarán los manuales departamentales de organización, los cuales contienen en forma general:

- Objetivos generales de la empresa.
- Políticas, reglas, tanto generales como departamentales.
- Procedimientos particulares del departamento.
- Organigramas generales y departamentales.
- Información general.

Es recomendable la creación de comités, los cuáles servirán para organizar y recomendar actividades y funciones que nos lleven a buscar un mejor camino en la obtención de nuestros objetivos.

Todo ello, para tener un ambiente propicio para el trabajo,

ya que de aquí dependerá en mucho que podamos satisfacer --- nuestras necesidades empresariales y personales, tratando de dar ante todo, seguridad y tranquilidad a los miembros que forman nuestro hotel.

2.4) Localización y Funciones dentro de un Hotel.

2.4.1) Su localización.

Su localización, como vimos en el Capítulo I, forma parte del área directiva en la organización. Esta división es muy importante en la vida de un hotel, por las funciones que desempeña en sus diversas áreas, las que se explicarán más ampliamente en el inciso 2.4.2 de este capítulo.

2.4.2) Áreas que forman parte de la División Cuartos dentro de un hotel.

2.4.2.1) Lavandería.

Objetivo:

Proporcionar servicio de lavandería y tintorería al huésped a través de la supervisión y dirección que este departamento tenga, donde los resultados estén de acuerdo con los objetivos, procedimientos y estándares de calidad establecidos en el hotel.

Responsabilidades:

- Lavar toda la ropa de blancos, mantelería, así como toda la ropa en general, que pertenezca al hotel.
- Esta misma operación se realiza con la ropa de los huéspedes.
- Mantener relación constante con el Departamento de Mantenimiento para cuidar que la maquinaria del Departamento se encuentre en óptimas condiciones.

- Realizar reportes que su dirección requiera, como: presupuestos, control de suministros, de ingresos por venta diaria, control de cortesías por ropa de ejecutivos, de requisiciones de compras, etc.
- Llevar la responsabilidad de contratar a los empleados junto con el Departamento de Personal.
- Trabajar conjuntamente con el Departamento de Ama de Llavos y Contabilidad, para la realización de inventarios, tales como: mantelería, blancos, y ropa del hotel en general.

Personal que integra el Departamento.

1) Gerente de Lavandería.

Encargado de coordinar, dirigir y supervisar la operación del departamento, llevando a cabo el objetivo general del mismo.

2) Asistente de Lavandería.

Persona encargada de asistir en todas las funciones al Gerente, así como de encargarse de la operación del departamento en ausencia de éste.

3) Empleado de blancos.

Encargado de proveer de blancos y ropa al establecimiento, así como recoger la ropa sucia del mismo.

4) Lavador.

Operador del equipo de lavado.

5) Planchador.

Operador del equipo de planchado.

6) Doblador.

Persona encargada de manejar y doblar la ropa limpia.

7) Valet.

Proveer de servicios de recolección y entrega de ropa a las habitaciones exclusivamente.

8) Empleado de limpieza en seco.

Realiza combinación de tareas de lavado en seco.

9) Empleado de oficina.

Persona encargada de todo lo relacionado al trabajo secretarial del departamento.

Es conveniente aclarar que el número de empleados que laboren en el departamento, dependerá del volumen de trabajo que se realice, ésto variará si la capacidad de la lavandería cubre las necesidades del hotel, de no ser así, utilizará los servicios de una lavandería externa, o por el contrario, absorberá el trabajo de otros hoteles.

2.4.2.2) Teléfonos.

Es necesario el inculcar en todas las operadoras la importancia de su trabajo, para que exista en lo mejor posible una comunicación tanto interna, como para el buen servicio al huésped; ya que manejan de hecho situaciones muchas veces de vital importancia, como en casos de emergencia.

Objetivo:

El objetivo del departamento, es el de llevar a cabo el buen funcionamiento y servicio en teléfonos de todo el establecimiento, bajo la supervisión del encargado del departamento. Siguiendo los procedimientos y estandares particulares a este departamento.

Responsabilidades:

- Asegurarse de una rápida, cortés y fácil manejo de todas - las llamadas que se realicen dentro del hotel, así como to dos los mensajes que se realicen a través del departamento.
- Trabajar en lo posible siempre para satisfacer cualquier - demanda del huésped o cliente.
- Seleccionar, entrenar y desarrollar al personal que integra el departamento.
- Preparar reportes requeridos por la gerencia de cuartos, - tales como: ingresos por llamadas de larga distancia, man- tenimiento de aparatos telefónicos, de control de su perso nal, etc.

Personal que integra el departamento:**1) Gerente de Teléfonos.**

Persona encargada de la supervisión y dirección del depar tamento en general.

2) Supervisora.

Persona encargada de supervisar el servicio proporcionado por las operadoras.

3) Operadoras.

Personas que directamente proporcionan el servicio a hués pedes o clientes, así como a personal del hotel en la rea lización de las llamadas.

4) Operadora de informes o mensajes.

Encargada de la sección de información del departamento, teniendo como funciones, el tomar recados, llamadas de des pe-tador o alguna otra solicitud en especial que se le -- pueda requerir.

El número de elementos que integran el departamento, dependerá de varios factores tales como: el equipo que se utilice, la dimensión del hotel y por supuesto, el volumen de trabajo.

2.4.2.3) Servicios a huéspedes.

Se deberá brindar una esmerada atención hacia cualquier servicio que solicite el huésped, ya que de por sí, el departamento representa la primera impresión que tienen los huéspedes y clientes al llegar al hotel, siendo necesario vigilar muy de cerca sus actividades, actitudes en general, ya que de ellos dependerá en gran parte la buena o mala imagen que tengan los huéspedes o clientes del hotel.

Objetivo:

Supervisar y coordinar los servicios en general, tales como: Manejo de equipaje, recepción y entrega de paquetería, mensajes o cualquier otro requerimiento a solicitud de la clientela en general.

Responsabilidades:

- Manejar el equipaje del huésped desde la llegada, hasta la salida del mismo, sea en grupo o individualmente.
- Cumplir en lo posible, cualquier requerimiento que solicite el huésped, o bien la administración del hotel.
- Manejar mensajes, coordinadamente con los departamentos de teléfonos y recepción.
- Realizar reportes varios tales como: entrada y salida de huéspedes, de manejo de equipaje, control de placas de todo vehículo que llegue o deje el hotel; así como el uso de bitácoras para cualquier servicio de huéspedes o pendientes de un turno a otro.

- Selecciona, entrena y desarrolla al personal del departamento en coordinación con el departamento de Personal.

Personal que integra este Departamento:

1) Conserje.

Encargado de guiar y atender cualquier petición de servicio de parte de los huéspedes, como: información general, excursiones, centros de interés turístico, reservaciones para espectáculos, restaurantes, etc.

2) Capitán de botones.

Es el encargado de supervisar y dirigir todo servicio -- proporcionado por el personal a su cargo.

3) Botones.

Encargado del manejo de equipaje y de introducir a todos los huéspedes a sus habitaciones a su llegada, proporcionando información de los servicios con que cuenta el hotel.

4) Mensajero.

Encargado del flujo de mensajes, entrega de paquetes o -- cualquier otro servicio que le indique el capitán de botones.

5) Portero.

Persona encargada del recibimiento de la gente en las entradas principales del hotel.

2.4.2.4) Ama de Llaves.

El departamento de Ama de Llaves de un hotel, es esencial para el mantenimiento y presentación de todo el establecimiento, lo cual se debe de hacer saber y sentir así, a los miembros que integran este departamento.

Objetivo:

Planear, organizar y dirigir la limpieza de todo el hotel, -- donde los resultados que se obtengan vayan de acuerdo con -- los procedimientos, reglas, estándares de calidad, etc., que el hotel tenga establecido para este departamento en especial.

Responsabilidades:

- Tener una comunicación estrecha con recepción y reservaciones, para programarse en la cantidad de empleados que debe utilizar para la limpieza en cuartos, de acuerdo al porcentaje de ocupación en que se encuentre el hotel.
- Tener limpias todas las áreas públicas del hotel, oficinas, salones de banquetes, albercas, jardines, etc.
- Seleccionar, introducir y desarrollar al personal que integra el departamento, junto con el departamento de Personal.
- Realizar reportes, tales como: presupuestos del departamento, mantenimiento del inmueble, control de personal, etc.
- Coordinar el manejo de uniformes de todos los departamentos.
- Mantener una comunicación constante con mantenimiento para el logro de las reparaciones que son necesarias en el hotel.

Personal que integra el departamento:**1) Ama de Llaves Ejecutiva.**

Organizadora, supervisora y coordinadora de toda la limpieza en general del hotel.

2) Asistente de Ama de Llaves:

Persona encargada de auxiliar al Ama de Llaves en todas las funciones, que ésta última realiza.

3) **Supervisora.**

Encargada del perfecto desarrollo del trabajo de las camaristas y empleados de áreas públicas.

4) **Camarista.**

Encargada de las habitaciones en cuanto a limpieza y arreglo.

5) **Empleado áreas públicas.**

Persona encargada de mantener limpia cualquier área pública del hotel que se le asigne.

6) **Secretaria.**

Persona encargada del trabajo secretarial que se lleva a cabo en el departamento.

Como en todos los demás departamentos, el número de empleados dependerá de las funciones y factores como: dimensión del hotel, de ocupación, etc.

2.4.2.5) **Reservaciones.**

La importancia de este departamento consiste en que también representa una de las primeras impresiones del cliente con el hotel al hacer sus reservaciones, y ser pilar en las ocupaciones del hotel.

Objetivo:

Llevar el control completo de las ocupaciones del hotel, trtando que éstas sean las más altas posibles, así como el buen servicio que se preste a los clientes en el momento de solicitar sus reservaciones.

Responsabilidades:

- Tener la información general del hotel al día, como pueden ser: número de cuartos disponibles, servicios que presta el

hotel, tarifas vigentes, paquetes promocionales, etc.

- Llevar controles de reservaciones y reportes de días cerrados, pronósticos semanales, mensuales, etc., teniendo la información lo más apegada posible a la realidad.
- Mantener una coordinación con el departamento de recepción, con el fin de lograr las ocupaciones más altas, evitando que se produzcan sobreventas.
- Tener una comunicación estrecha con el departamento de ventas, para organizar la llegada de grupos.
- Cuidar el equipo del departamento: computadoras, telex, etc.
- Seleccionar, introducir y desarrollar a su personal de acuerdo con Personal.

Personas que integran este Departamento:

1) Gerente de reservaciones.

Persona encargada de la organización y supervisión en el departamento, de acuerdo con los procedimientos y políticas que tenga el hotel, en particular para el departamento.

2) Asistente de reservaciones.

Es el auxiliar del gerente de reservaciones, asistiéndole en todas las funciones que le delegue su jefe.

3) Agente de reservaciones.

Persona encargada de tomar toda reservación que solicitan.

4) Encargado del telex.

Persona encargada del manejo del telex.

5) Secretaria.

Encargada de llevar a cabo funciones inherentes a su puesto, de todo el Departamento.

El departamento emplea a un número de elementos de acuerdo a las funciones que abarque, al tamaño del hotel en sí, etc.

2.4.2.6) Recepción.

Objetivo:

Dar un servicio esmerado al huésped, motivo del negocio en todo momento, siempre de acuerdo a las políticas, lineamientos, procedimientos, etc., que tenga el hotel para este departamento.

Responsabilidades:

- Proporcionar un eficiente servicio en general, en la recepción de huéspedes.
- Mantener una buena comunicación con todos los departamentos, ya que de alguna manera tiene que ver con todos ellos, ya que es considerado como el centro o foco del área operativa.
- Coordinar con reservaciones las ocupaciones del hotel procurando sean las más altas posibles.
- Distribuir la correspondencia dirigida a los huéspedes.
- Llevar reportes varios, tales como: entradas y salidas de huéspedes, recapitulación del movimiento de cuartos durante el día, folios-facturas de todos los huéspedes.
- Atender en forma amable y profesional a todo cliente que llega a hospedarse en el hotel, sea en grupo o individualmente.

Personal que integra el departamento:

1) Gerente de Recepción.

Persona encargada de dirigir y supervisar el buen funcionamiento de las áreas de recepción y cajas de recepción,

obteniendo los resultados esperados de servicio y atención al huésped.

2) Gerente nocturno.

Encargado de la supervisión general de todo el hotel durante el turno nocturno.

3) Sub-Gerente de Turno.

Encargado de atender y ayudar directamente al huésped en toda demanda que éstos le soliciten, así como supervisar al personal que se encuentra en ese turno laborando.

4) Recepcionista.

Persona encargada de atender directamente al huésped, --- proporcionando su habitación, información en general, del hotel, así como asistirlo en cualquier demanda.

5) Cajero de Recepción.

Encargado de proporcionar cambios de dinero, llevar los --- estados de cuenta de los huéspedes, cobrar las cuentas de todos los huéspedes que dejan el hotel; factor que se considera de mucha importancia ya que representa la última --- impresión que se lleva el huésped.

6) Informador.

Persona encargada de proporcionar información del hotel, de huéspedes, manejo de correspondencia, entrega de lla--- ves, etc.

7) Operadores.

Personas que auxilian al cajero a través de cargar todos los cheques en las cuentas de los clientes, por los servi--- cios que hayan utilizado dentro del hotel.

8) Encargado de cajas de seguridad.

Persona que se hace cargo del manejo de las cajas de segu

ridad, utilizadas por los huéspedes.

El número de empleados depende de la dimensión del hotel, como se había mencionado anteriormente.

De hecho, este departamento es clave para la operación del hotel en general, ya que es centro de operación por varias razones:

- Es el departamento que da la introducción principal al huésped que llega al hotel.
- A fin de cuentas es el que controla las ocupaciones de un hotel.
- Es el centro donde se aclaran dudas o quejas en primera instancia, que pudiera tener cualquiera de los huéspedes o clientes.
- A través del departamento de caja de recepción, se da el último servicio a los huéspedes, y en consecuencia la última mala o buena imagen que se llevan del hotel.

Debemos mencionar para finalizar esta parte de nuestro trabajo, que se pueden incluir dentro del área División Cuartos de un hotel, departamentos tales como: estacionamientos, campo de golf, canchas de tennis, saunas, etc., dependiendo del tipo de hotel, pero siempre encaminado a la proporción de servicio al huésped.

3.- INTEGRACION.

Integración es la conjunción y utilización de los elementos humanos y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

El objetivo de la integración, es el de asegurar, que toda -

posición o puesto dentro de la organización sea ocupado, y -
 continúe así siempre, por gente competente en el desempeño -
 de sus funciones.

3.1) Integración y el elemento humano.

Es muy marcada la creencia de que el éxito de la administra-
 ción depende directamente del elemento humano y en realidad
 así lo es, integrando personas competentes se tendrá mayor -
 confianza y seguridad para el logro de los objetivos estable-
 cidos.

La planeación administrativa tendrá más éxito debido a la --
 gente que se tenga en la organización, por sus conocimientos,
 experiencia, motivación por hacer las cosas, lo que repercu-
 tirá en la obtención de los objetivos fijados más fácilmente.

De aquí que el Director del área se enfrente, para integrar
 su División, con diversos aspectos del comportamiento humano
 en sí.

Tiene que ser inteligente en el manejo de su personal, toman-
 do siempre en consideración su comportamiento, creencias, --
 costumbres, hábitos, ambiciones, capacidad, emociones, etc.

Mientras tenga gente capacitada que le responda abajo, será
 capaz de seguir adelante, de aquí que se debe rodear de gen-
 te profesional.

Como es la creencia general que dice: "Rodéate de tigres y -
 serás jefe de tigres, con toda su fiera para realizar las
 cosas junto con su inteligencia; rodéate de chacales y serás
 líder de tal clase de gente, con todos sus vicios, hipocre--
 cia, malos hábitos, etc."

La función de integración debe ser vista como un subsistema de la administración, la cual enmarca aspectos como: reclutamiento, selección, introducción y desarrollo; los cuales - veremos a continuación:

3.1.1) Reclutamiento.

El cual tiene por objetivo, hacer de personas extrañas a la organización, y en este caso a nuestra área de división cuartos, a personas posibles de ocupar -- puestos en ella.

3.1.2) Selección.

Tiene como finalidad, el de seleccionar entre los distintos candidatos, aquellas personas que sean las más capaces, aptas e idóneas para ejecutar un puesto determinado.

3.1.3) Entrenamiento.

Es el familiarizarse con un puesto por ocupar, en un período determinado, antes de empezar a trabajar en forma, con el objeto que tenga un mejor desempeño dentro de su puesto.

3.1.4) Introducción.

Una vez ya aceptado el candidato, será presentado en forma adecuada, al grupo del cual será parte integral, todo esto, de acuerdo al puesto y jerarquía que vaya a desempeñar.

3.1.5) Desarrollo.

Esta función busca el desarrollo y saca a la luz cua-

lidades innatas en la persona, así como sus conocimientos e inquietudes del personal que tenemos, que nos pueden servir como potenciales para ocupar futuros puestos mediante promociones.

3.2) Integración y los elementos materiales y financieros.

Esto es lo que viene a ser la administración de cosas comúnmente conocido.

Se refiere a todo lo relacionado con los materiales, maquinaria, métodos, recursos financieros, etc., los cuales son necesarios para el buen funcionamiento de la operación.

Son los medios para la mejor realización de los fines que estamos persiguiendo.

Debemos tener interés en estos aspectos, que son esenciales como el elemento humano, a través de su abastecimiento oportuno, mantenimiento y control.

4.- DIRECCION.

La dirección es el elemento de la administración que logra la efectiva realización de todo lo que hemos planeado anteriormente, a través de la autoridad del administrador, ejercida a base de toma de decisiones.

4.1) Comunicación.

Su importancia radica en que es el medio por el cual las actividades organizadas son unidas.

Es el proceso por medio del cual nuestros deseos, metas, conocimientos, sentimientos, etc., son conocidos por otros.

Por esta razón, el gerente de esta área, debe de usar los di

ferentes medios de comunicación más adecuados para la efectiva realización de las funciones que se llevan a cabo dentro de su área, y sean utilizados por todos los miembros a su cargo, para el logro de objetivos.

Los elementos que se utilizan para que se lleve a cabo la comunicación, se puede resumir en:

- Fuentes de la comunicación.

Consiste en la persona o personas, en las que se origina este proceso de la comunicación.

- Receptor.

Son la persona o personas a quienes va dirigida la comunicación.

- Canal de comunicación.

Es el medio o canal por el cual expresamos lo que queremos comunicar, a través de la palabra escrita, hablada, etc.

- Contenido.

Es lo que queremos comunicar.

- Respuesta.

Es la reacción que se produce al emitir una comunicación.

Sus especies.

Dependiendo del tipo de canal que se utilice en la comunicación, ésta puede ser:

- Formal e Informal.

De acuerdo al medio que se utilice, como puede ser formal por escrito a través de memoranda o carta o informal en forma verbal.

- Individual o Genérica.

Si se aplica a una sola persona o a toda la organización.

- Oral, escrita, etc.

Si se utiliza la palabra escrita o se hace verbalmente.

En el área de División Cuartos, como en todo negocio, se --- utilizan todos los tipos de comunicación, de aquí que la persona encargada de esta área, debe ser hábil en el manejo de cualquiera de estos tipos de comunicación que lleve a cabo.

Principios de la comunicación.

A) Principio de claridad.

Una comunicación es clara cuando se expresa en lenguaje y medio de comunicación común para el receptor.

B) La comunicación es bilateral.

La comunicación se lleva a cabo a través del enlace que - tengan el transmisor y el receptor, pudiéndose cambiar el papel, de uno a otro dentro del mismo proceso o intercambio de ideas.

C) Revisión constante.

Se debe de realizar una revisión constante, ya que en muchas ocasiones, los canales de comunicación se obstruyen, o se vuelven obsoletos.

4.2) Autoridad y Toma de Decisiones.

La autoridad viene siendo la facultad para tomar decisiones que produzcan un cierto efecto.

Existen diferentes tipos de autoridad:

1) Formal.

Es aquella que se recibe de un jefe para ser ejecutada -- una orden, a través de otras personas o subordinados.

2) Técnica.

Es la que se obtiene por el prestigio y capacidad que da el conocimiento, ya sea teórica o práctica que una persona posee por su propia experiencia.

3) Personal.

Es la autoridad que poseen los hombres de acuerdo a sus cualidades personales, psicológicas, morales, etc.

Ahora bien, la toma de decisiones viene siendo la parte final y fundamental del proceso administrativo, ya que ningún plan, control, sistema, etc., tendrá efecto alguno sino se ha tomado una decisión.

Para lo cual se cuentan con técnicas para hacer más fácil -- esta difícil tarea.

Un método podría ser el siguiente, de acuerdo a sus etapas:

- 1.- Se debe de identificar la situación o problema sobre el cual vamos a decidir.
- 2.- Conseguir toda la información posible necesaria para poder hacerlo.
- 3.- Plantear diversas alternativas de acción.
- 4.- Ponderar estas alternativas.
- 5.- Eliminación de alternativas de acuerdo a su valor.
- 6.- Escoger la más conveniente.

De aquí que el encargado del área debe dar mayor confianza a su personal, dejando que ellos decidan de acuerdo a su posición y autoridad, no crear una administración paternalista.

4.3) Supervisión.

La función de supervisión radica en verificar que las cosas se hagan de acuerdo a como fueron ordenadas y planeadas.

Es importante que el encargado de esta área, haga sentir a sus jefes inmediatos inferiores, que son parte importante de su administración, de la necesidad imperiosa de desear personal competente, el cual realizará sus funciones eficientemente.

Se deberá dar apoyo a estos supervisores, haciéndolos involucrar en la operación cada vez más, motivándolos a que tomen sus propias decisiones.

4.4) Consideraciones generales de la Dirección.

Es de vital importancia la manera inteligente que pueda manejar el gerente o director de esta área, con relación a sus elementos administrativos.

El debe de ser lo suficientemente capaz, para ver por sus ejecutivos y empleados en general de la siguiente manera:

- 1.- Evaluándolos.
- 2.- Preparándolos.
- 3.- Asesorándolos.
- 4.- Desarrollándolos.
- 5.- Promoviéndolos.

Asimismo, tiene que observar ciertas compensaciones para con sus empleados, los cuales le ayudarán a lograr sus objetivos grupales o personales.

Las diversas compensaciones que puede tener un empleado, puede ser de diferentes maneras:

Motivaciones personales, sueldos competitivos con el mercado, incentivos monetarios o financieros, incentivos no financieros (promociones), reparto de utilidades, aguinaldos y otras disposiciones o prestaciones en general.

De todo ésto, el encargado del área que estamos tratando, debe o tiene que hechar mano para motivar a su gente, creándo siempre un ambiente agradable para todos.

El hotelero en general, así como cualquier empresario, debe de estar conciente de que sólo a través de una buena dirección se pueden alcanzar las metas y objetivos que se han fijado.

De aquí que la persona encargada deberá ser hábil en llevar una dirección eficaz, a través de su supervisión, comunicación y su buen juicio en toma de decisiones.

Si a la cabeza de la organización no contamos con dirigentes, no se puede pretender ver realizado lo que se desea.

5.- CONTROL.

Como nos dice Terry en su obra (Principios de Administración) la verdadera prueba de todo ejecutivo, y en este caso del hotelero, es el resultado que logra.

Todo el empeño que pusimos en nuestro trabajo, va encaminado a obtener los resultados deseados, por lo que es necesario - asegurarse que ésto se realice mediante la función de implantación de controles.

El control consiste en esencia, en enseñarnos lo que se está haciendo, para después comparar resultados obtenidos, con los

que se esperaban, para de aquí aprobar o desaprobar nuestra actuación, aplicando si es necesario medidas que corrijan -- el curso.

El control puede llevarse a cabo por diferentes medios:

A) Medición del funcionamiento.

Se refiere principalmente a un sólo concepto, encontrar -- lo que se ha logrado.

B) Observaciones personales.

Consiste en ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo.

C) Datos estadísticos.

Es el medio por el cual combinamos la experiencia esta--- dística, el análisis, junto con el criterio y evaluación del ejecutivo.

D) Informes verbales.

Se logra mediante una serie de entrevistas, reuniones, -- juntas, etc., en las que preguntamos a nuestros supervisores inmediatos del desempeño de la operación.

E) Informes escritos.

Es la manera más formal de llevar los controles, los que nos darán a conocer como se está llevando la operación.

5.1) Características de los controles.

- 1.- Los controles deberán de reflejar la estructura de la -- organización, ésto es, deberán estar de acuerdo con ella.
- 2.- Deben ser flexibles.
- 3.- Deben ser lo más claros posibles para todos los que de -- alguna manera los usan.

- 4.- Deben ser lo más concretos posibles, para su entrega y - entendimiento, a las personas que habrán de utilizarlos o ponerlos en práctica.
- 5.- Deben seguir un proceso.
 - a) Análisis de hechos.
 - b) De su interpretación.
 - c) Adopción de medidas.
 - d) De su iniciación y revisión.
 - e) Registro de los resultados obtenidos.

5.2) Áreas donde se deben operar controles.

Las áreas donde se deben operar controles en División Cuartos son principalmente:

A) Controles financieros y contables.

A través de reportes varios como son: la recapitulación - de ingresos por la renta de habitaciones, relación de --- ajustes a ingresos, presupuestos de los diferentes departamentos que integran esta área, etc.

B) Controles administrativos.

En cuanto a personal que maneja esta área para sus funciones, procedimientos que llevan a cabo para su desarrollo, en sí todo aquél control que ayude a la operación, como: productividad de cada uno de los departamentos, controles sobre fugas de suministros, desempeño del trabajo de los empleados, etc.

5.3) La Auditoría Administrativa como medida de control.

Por medio de la auditoría administrativa, las áreas como la que estamos tratando, son revisadas con el objeto de determinar, si se están logrando los máximos resultados de sus es--

fuerzos.

Revisando factores como: políticas, procedimientos, etc., analiza cada actividad del área que deben apuntalarse, verificando la comunicación que se está llevando a cabo; medición de los controles que se llevan.

Todos estos con el fin de analizar la situación existente, - sus logros y darnos medidas que puedan ayudar a mejorarlo, - proponiendo cambios.

El proceso de la auditoría administrativa consiste en:

Primeramente, realizar entrevistas, exámenes preliminares, - con el fin de evaluar la situación presente de esta área en estudio, para después estudiar las áreas involucradas, así - como sus objetivos, planes, procedimientos, políticas, medición de resultados, etc., para volver a realizar una segunda evaluación de lo obtenido con el fin de presentarlo por escrito a las personas que solicitaron el estudio y dar sus recomendaciones o posibles soluciones, ofreciendo que se vigilen los cambios, si son aceptados por las personas que piden el estudio.

5.4) Control por presupuestos.

El control por presupuestos es llevado en la actualidad con mucha aceptación dentro de la industria hotelera.

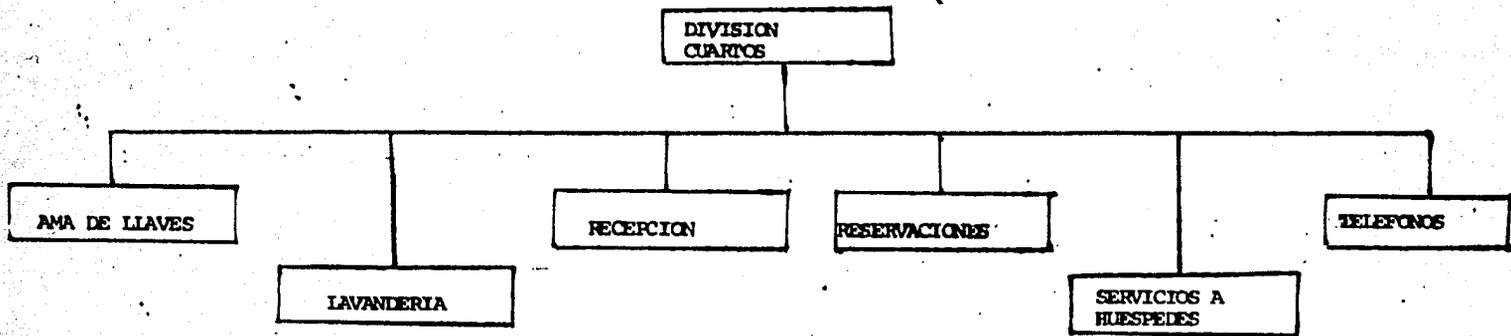
Es el proceso de descubrir lo que se ha hecho y comparar los resultados obtenidos con los datos correspondientes a lo presupuestado, para aprobar o desaprobar lo logrado, corrigiendo deficiencias. El control del presupuesto implica que se - tengan que realizar en un período definido, por lo general -

un año, en el que la gente se tiene que ajustar y vigilar sus actividades, no sobrepasando sus gastos o costos por un lado, y alcanzar las metas de ingresos, ocupaciones, etc., por el otro, de acuerdo a lo que planeamos en nuestro presupuesto al comenzar el año.

De aquí que la elaboración del presupuesto debe de hacerse - con el mayor cuidado, ya que se manejan datos constantes por un lado, y por el otro, datos variables como: inflación, devaluaciones de moneda, cambios de mercado, etc., estimaciones que si no son previstas nos llevarán a alejarnos de la - realidad y fallar.

Como se puede ver, el control llevado como se quiera llevar nos ayuda a conocer nuestro desempeño, y lo que no se hizo o se pudo hacer, para de aquí partir y empezar nuevamente nuestro ciclo administrativo, mejorándolo siempre en lo posible, no cayendo en errores del pasado.

En la hotelería se trata día a día de mejorar y crear más -- controles, que nos ayuden a detectar cómo se está llevando - la operación a través de la investigación de nuevos procedimientos, técnicas, etc.



ORGANIGRAMA DEL AREA DIVISION CUARTOS
(FIGURA 5.11)

C O N C L U S I O N E S

El proceso administrativo, como se menciona en el principio de este trabajo, llevado, aplicado en nuestras actividades, contribuirá en gran medida a que logremos nuestros objetivos, ya que aplicando un método definido, el cual nos guíe en la difícil tarea de administrar una empresa, en este caso nos concentramos en una área que es de suma importancia para que un hotel funcione.

Llevando a cabo el proceso administrativo, conociendo las etapas de la planeación, las funciones de la organización, los factores que intervienen en la integración, los estilos de dirección y por último, cómo se compone el control; el hotelero podrá tener éxito, ya que en la actualidad el que se adelanta a las circunstancias, es el que logra salir adelante.

Creo que aquél que aplique los pasos del proceso administrativo, y los lleve con disciplina y conocimiento de lo que se está haciendo, llegará a triunfar en el manejo de los negocios, logrando lo que se proponga.

En el futuro no habrá oportunidad en los negocios, sino se lleva un método o sistema que apoye nuestra dedicación por realizar algo en la especialidad que queramos desempeñar.

Debiendo entonces, más y más dedicarnos a perfeccionarnos en la consecución de nuestras actividades, preparándonos y buscando siempre nuevos retos, nuevas metas por alcanzar para satisfacción nuestra.

La División Cuartos en el ramo de la hotelería deberá, en lo futuro ser congruente, con la rápida evolución que se desa--

rolla dentro de la industria hotelera de nuestros días.
El encargado de esta división, deberá de cuidar que su área esté siempre al día de los cambios que se están llevando a cabo, actualizándose constantemente, a través de asistir a seminarios especializados, entrenamientos, por medio de diversas fuentes informativas, como: boletines, circulares, - compendios y demás literatura que salga a la luz, enriqueciendo con ésto su conocimiento al respecto.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ARIAS CALIXTA FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
ED. TRILLAS. MEXICO, D.F.
- 2.- KOONTZ HAROLD/O'DONNELL CYRIL. ESSENTIALS OF MANAGEMENT.
SECOND EDITION. ED. MCGRAW HILL. LOS ANGELES CALIF.
- 3.- REYES PONCE, A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS I y II.
ED. LIMUSA. MEXICO, D.F.
- 4.- TERRY GEORGE. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
ED. U.S.A.C.A. SEPTA EDITION. MEXICO, D.F.
- 5.- MANUAL DE OPERACIONES WESTIN HOTELS/HOTELEROS CAMINO REAL.
DIVISION CUARTOS.
- 6.- HAMPTON DAVID. CONTEMPORARY MANAGEMENT.
SECOND EDITION. ED. MCGRAW HILL. SAN DIEGO, CALIF.
- 7.- ALMANZA ALLEN, CARMEN. TESIS: ESTRUCTURACION DE ANALISIS
ESTADISTICOS. DELEGACION DE AYTO. LDAD (1992). FACULTAD
DE PSICOLOGIA UNAM (CAPITULO VI).
BIBLIOTECA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD.