

872702

16
21



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Los Programas de Gobierno y su
influencia sobre la Toma de Decisiones,
en la Industria Hotelera Local."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Ramiro Lucatero Miranda

ASESOR:

Lic. Pedro Rubio Barra



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, ~~1997~~

1997



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.

AGRADECIMIENTOS:

A DIOS:
POR EL MILAGRO DE LA VIDA.

A MIS PADRES:
*POR LA OPORTUNIDAD QUE ME HAN BRINDADO.
ME HAN DADO LA MEJOR DE LAS HERENCIAS: MI CARRERA.*

A MIS HERMANOS:
POR TODO LO QUE HEMOS VIVIDO JUNTOS.

A MIS TÍOS:
POR SER EJEMPLO DE SUPERACIÓN.

A MI ABUELA:
POR SUS CONSEJOS Y SU COMPRENSIÓN
EN LOS MOMENTOS DIFÍCILES.

A LETICIA.
POR SU APOYO Y AYUDA INCONDICIONAL.

A MIS AMIGOS:
POR TODOS LOS MOMENTOS DE ALEGRÍA
Y PREOCUPACIÓN QUE VIVIMOS DURANTE LA CARRERA.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN	5
1.1. - Antecedentes	5
1.2. - Definición	7
1.3. - Elementos de la administración	7
1.3.1. - Previsión	7
1.3.2. - Planeación	8
1.3.3. - Organización	9
1.3.4. - Integración	10
1.3.5. - Dirección	10
1.3.6. - Control	10
1.4. - La administración y la empresa	10
1.4.1. - Clasificación de las empresas	11
CAPÍTULO II: DIRECCIÓN	13
2.1. - Dirección (definición)	13
2.2. - Importancia de la dirección	13
2.3. - Importancia en razón de su carácter	14
2.4. - Fases de la dirección	14
2.5. - Principios de dirección	15
2.5.1. - Principio de la coordinación de intereses	15
2.5.2. - Principio de impersonalidad de mando	16
2.5.3. - Principio de la vía jerárquica	16

2.5.4.- Principio de la resolución del conflicto	16
2.5.5.- Principio del aprovechamiento del conflicto	17
2.6.- Etapas de la dirección	18
2.6.1.- Delegar autoridad	18
2.6.2.- Ejercer la autoridad	18
2.6.3.- Establecer canales de comunicación	18
2.6.4.- Supervisar el ejercicio de la autoridad	19
2.7.- Estilos de dirección	19
2.7.1.- Anarquía	19
2.7.2.- Autocracia estricta	21
2.7.3.- Autocracia benevolente	22
2.7.4.- Autocracia incompetente	24
2.7.5.- Cuasi democracia	25
2.7.6.- Democracia	26
2.8.- Resumen de los estilos de dirección	28
CAPÍTULO III: LA TOMA DE DECISIONES	30
3.1.- Pasos para la toma de decisiones	32
3.1.1.- Definir el problema	32
3.1.2.- Analizar el problema	32
3.1.3.- Evaluar las alternativas	32
3.1.4.- Elegir entre las diferentes alternativas	33
3.1.5.- Implementar la decisión	33
3.2.- Proceso de Reyes Ponce para la toma de decisiones	34
3.3.- El líder y la toma de decisiones	35

CAPÍTULO IV: MARCO CONTEXTUAL	38
4.1.- ADMINISTRACIÓN HOTELERA	38
4.1.1.- Desarrollo de la hotelería en México	38
4.1.2.- Definición de hotel	40
4.1.3.- Áreas de un hotel	40
4.1.3.1.- Departamento de recepción	40
4.1.3.2.- Conmutador	41
4.1.3.3.- Ama de llaves	41
4.1.3.4.- Ingeniería	42
4.1.3.5.- Mantenimiento y redecoración	42
4.1.3.6.- Ventas	43
4.1.3.7.- Departamento de alimentos y bebidas	43
4.1.3.8.- Departamento de personal	43
4.1.3.9.- Departamento de seguridad	44
CAPÍTULO V: PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO 1993-1998	46
5.1.- Comentarios al plan de desarrollo turístico	63
Actividad turística en Uruapan	65
CAPÍTULO VI: CASO PRACTICO Y SUGERENCIAS	69
Entrevista	76
Resumen de la información obtenida a través de la entrevista	79
Conclusiones y recomendaciones	85
Bibliografía	90

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el gobierno federal ha mostrado gran interés en promover y desarrollar los atractivos turísticos en todo México, como muestra se tiene lo ya tradicional como es: Acapulco, Cancún, Pto. Vallarta, Mazatlán, el D.F., Manzanillo, Ixtapa, Los Cabos, Ciudades coloniales. Y más recientemente lo es el desarrollo turístico de las Bahías de Huatulco, Pto. Ángel, Pto. Escondido. El impulso que se ha dado a las ciudades coloniales se ve reflejado en: Zacatecas, Querétaro, Morelia, etc., además de que cuentan con lugares históricos, museos y sitios arqueológicos diseminados a lo largo y ancho del territorio mexicano.

La gran cantidad de atractivos turísticos con que cuenta la república mexicana, ha obligado al gobierno federal a planear en conjunto con las dependencias encargadas del turismo en cada estado la mejor manera de aprovechar tales recursos; para aprovechar los atractivos ya mencionados es importante darles mantenimiento y cuidar de ellos. Ahora bien, si el gobierno lleva a la práctica lo plasmado en sus planes de desarrollo esto se reflejará en un beneficio para toda la sociedad, esto debido a que por ejemplo Michoacán es visitado cada año por una cantidad importante de turistas, y si estos observan el cuidado que se le da a los puntos de atractivo turístico en el estado es casi un hecho que volverán, o en el mejor de los casos recomendarán a otras personas que visiten nuestro estado

Y por supuesto que si más personas visitan nuestro estado y más concretamente; si más personas visitan Uruapan estas tendrán la necesidad de hospedarse en los diferentes hoteles de la ciudad, con lo cual los hoteleros se verán

grandemente beneficiados. Es precisamente por esta razón que es de suma importancia que los hoteleros se auxilien de los planes de desarrollo ofrecidos por el gobierno para realizar su proceso de toma de decisiones.

Cierto es que las mas de las ocasiones el gobierno dice una cosa y no la cumple, es por ello que entre la gente existe cierta renuencia a confiar en los programas oficiales y precisamente en la realización del trabajo de investigación se analiza el grado de utilización que tiene el programa de desarrollo turístico para el estado de Michoacán por parte de los hoteleros locales. Cabe mencionar que los industriales de la hotelería en la ciudad de Uruapan pasan actualmente por una severa crisis económica (al igual que el resto de las empresas existentes en la ciudad), por lo cual la toma de decisiones reviste una importancia de gran magnitud, ello en consecuencia que de una decisión puede depender el futuro de la empresa, por lo tanto es importante el conocer las herramientas de que es posible valerse para que la decisión que se tome sea la mas conveniente.

En fin en Michoacán sólo hace falta que las autoridades responsables pongan en marcha el plan de desarrollo adecuado a la realidad que vive el estado. Y que por su parte los gerentes de los hoteles de la localidad lo tomen en cuenta para que se apoyen en ellos para una mejor toma de decisiones.

Para poder hablar de la toma de decisiones es importante primero hablar de lo que es la Administración en general, la cual se abordará en el primer capítulo, ya que esta es inherente a cualquier grupo social, es decir que la Administración es necesaria desde las pequeñas empresas (como tiendas de abarrotes) hasta los gigantes

grupos corporativos. Claro esta que las actividades a desarrollar para lograr la mejor administración de una empresa serán de acuerdo con el tamaño y giro de la empresa.

Pero si algo es común para todas las empresas sin importar su tamaño es que necesitan coordinar los esfuerzos de todos sus miembros para poder lograr la consecución de sus objetivos con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. además se comenta de una manera breve como ha ido evolucionando, desde sus orígenes hasta hoy día en que no es posible hablar del funcionamiento de una empresa sin que esta tenga un sistema de administración bien definido.

Posteriormente en el capítulo segundo se aborda a la dirección, la cual por su importancia y a pesar de forma parte de la administración (es un elemento de ella), es mejor estudiarla por separado debido a que es en esta parte de la administración es donde se toman las decisiones más importantes dentro de la empresa. Dentro de esas decisiones destacan las que tienen que ver con el personal de la empresa, debido a que es imposible prever las reacciones que pueda tener el personal hacia una decisión determinada. Las reacciones o consecuencias de las decisiones pueden ser positivas o negativas, lo cual se puede deber a el estilo de dirección de la persona encargada de tomar la decisión o bien del proceso seguido para la toma de decisiones.

Por lo anteriormente descrito es necesario desarrollar el capítulo 3 en el cuál se aborda la importancia de el proceso de la toma de decisiones. Y es que como ya se menciona la Administración ha ido evolucionando al paso del tiempo. En estos días es posible auxiliarnos con modelos científicos o bien con las computadoras , para desarrollar de mejor manera el proceso de la toma de decisiones.

El resto del trabajo de investigación contiene el análisis de las situaciones encontradas con la aplicación de entrevistas a los gerentes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Uruapan, así mismo se presenta EL PLAN ESTATAL DE

DESARROLLO TURÍSTICO, con el fin de analizar que tan apropiado resulta este como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones. Se realiza también un análisis de los servicios ofrecidos en los hoteles de la localidad, así como el número y categoría de habitaciones que la industria hotelera de nuestra ciudad asta en capacidad de ofrecer al turista A partir de lo anterior se obtienen las conclusiones del trabajo y se plasman las sugerencias que parecen mas apropiadas para la utilización del multicitado plan.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

La palabra administración se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministrativo". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter", que sirve como termino de comparación. La etimología nos da pues de la administración la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos.

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar a la administración en una forma tan simple como: El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

1.1.- ANTECEDENTES

Primeramente tenemos que en la época primitiva la administración se da cuando el hombre se agrupa para poder cazar a los animales que necesitaban para alimentarse, dándose "una asociación de esfuerzos para lograr un fin común". (Münch: 1989; 15).

Posteriormente llegó la época agrícola en la cual se da una división del trabajo que iba de acuerdo con la edad y el sexo. Esto es que el crecimiento demográfico obligó al ser humano a coordinarse mejor. Teniendo como

consecuencia una mayor aplicación de la administración. Es precisamente en esta época cuando surge la civilización propiamente dicha y con ella surgen: la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. Teniendo como consecuencia el lento perfeccionamiento de la administración.

Un ejemplo de los aspectos administrativos manejados en aquellos tiempos nos lo da el CÓDIGO DE HAMURABI el cual nos muestra el desarrollo que tenía en Babilonia la actividad del comercio, entre estos aspectos sobresalen: operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio.

En la antigüedad grecolatina la administración se caracterizó por tener una especial orientación hacia la estricta supervisión del trabajo teniendo además el castigo corporal como la forma de imponer la disciplina. Posteriormente, en el feudalismo encontramos que las relaciones sociales se caracterizaban por un régimen de servidumbre, donde todas las decisiones quedaban a criterio del señor feudal. Así mismo surgen organizaciones encargadas de regular: horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; estos organismos dieron origen a los actuales sindicatos.

Con la llegada de la Revolución industrial prácticamente se eliminaron los talleres artesanales y se centralizó la producción con lo que se origina el establecimiento de fábricas donde el empresario era dueño de los medios de producción y el obrero tenía que vender su fuerza de trabajo. Surge también la

especialización y el trabajo en serie. Todo ello provocó que surgieran diferentes corrientes del pensamiento social buscando defender los intereses de los trabajadores; y es precisamente en el siglo XX donde se origina la administración científica, (siendo precisamente Frederick Wilson Taylor su iniciador) y la madurez de las disciplinas administrativas. Después de Taylor surgen multitud de autores dedicados al estudio de estas disciplinas. La administración se torna básica para el buen funcionamiento de cualquier empresa, ya que es con ella con lo que se puede lograr obtener eficiencia, optimizar los recursos y simplificar el trabajo.

Hoy en día la administración es utilizada en casi toda actividad organizada, desde realizar un evento deportivo hasta el lanzamiento de una nave interestelar, pasando claro por el objetivo de lograr el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

1.2.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social lo que es igual a "administración" es la técnica de coordinación". (Reyes: 1983; 26).

1.3.- ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.3.1.- PREVISIÓN: Determinar técnicamente lo que desea lograr en un organismo social, y determinar cursos de acción para enfrentar condiciones futuras, comprende objetivos, investigaciones, cursos alternativos.

1.3.2.- PLANEACIÓN: Determina el curso de acción a seguir, fija los principios que lo rigen y orientan, fija tiempos y operaciones, comprende: política, procedimientos, programas, presupuestos pronósticos.

Planeación es la actividad clave en los programas de Administración, cuando estos se realizan pensando en actividades a desarrollar en un futuro próximo. En consecuencia, debemos considerar la planeación como un proceso general.

El objetivo principal de toda empresa es obtener el máximo rendimiento sobre sus inversiones, transformando con sus recursos, materia prima en bienes o servicios y vendiéndolos u ofreciéndolos a los clientes. Es obvio que la empresa no piensa en ofrecer sus productos o servicios por un tiempo limitado, por lo tanto debe tomar la decisión de cual será el mejor plan para mantenerse en el mercado por largo tiempo.

Los recursos con que cuenta la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores pueden ser: físicos (edificio, maquinaria), financieros, humanos. "Durante el proceso de conversión, cada uno de estos se agota. La supervivencia de la empresa depende de la planeación para resolver para renovar esos recursos. El crecimiento de la empresa requiere la planeación para una expansión equilibrada de dichos recursos". (Hughes: 1989, 14-16).

La planeación es el diseño de un futuro deseado y de las formas efectivas para lograrlo. Debe ser utilizado por personas conocedoras ya que de no ser así perderá su efectividad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: "Puede ser definida como el proceso gerencial de acoplar los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo. El proceso de planeación estratégica consiste en:

- 1) Definir la misión de la organización.
- 2) Fijar los objetivos de la organización
- 3) Seleccionar las estrategias y tácticas que permite que la organización cumpla sus objetivos". (Stanton: 1985, 40).

Planeación corporativa estratégica es para la mayoría de las empresas un fenómeno de los últimos 10 años cada planificación tiende a tener su propia definición del proceso de planeación. Una de las definiciones más claras la ha dado ACKOFF: Planeación es el diseño de un futuro deseado y de las formas efectivas para lograrlo. Debe ser utilizado por personas conocedoras ya que de no ser así perderá su efectividad. Al mismo tiempo estas personas conocedoras deben elegir de entre un número importante de opciones, ¿cuál es la mejor?. Es decir deben desarrollar el proceso de la toma de decisiones.

1.3.3.- ORGANIZACIÓN: Es la estructuración técnica de las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales que se da en un organismo social para su mayor eficiencia. Etapa. Jerarquizar, fijar funciones, obligaciones.

1.3.4.- **INTEGRACIÓN:** Es el proceso para dotar al organismo de los recursos humanos necesarios para su más eficaz funcionamiento. Abarca, selección, introducción desarrollo.

1.3.5.- **DIRECCIÓN:** Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, consolidando la realización eficaz de los planes señalados; etapas, mando o autoridad (elemento principal de la administración); comunicación; supervisión. (Ver si las cosas se están haciendo como se habían planeado y mandado).

1.3.6.- **CONTROL:** Consiste en establecer los sistemas necesarios para medir los resultados actuales con los pasados y en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido lo que se esperaba corregir y mejorar, y formular nuevos planes. Etapas: establecer normas, operación de los controles, interpretación de resultados.

1.4.- LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

El administrador adapta su estilo de administrar o dirigir precisamente de acuerdo al tipo de empresa que tenga a su cargo. La empresa nació para atender necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios. Significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito, tomando lo anterior en cuenta y relacionandolo con la definición de administración se puede dar la siguiente definición para una empresa: "Unidad productiva o de servicio

que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de administración para lograr sus objetivos". (Münch/Martínez: 1989; 45).

1.4.1.- CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

A las empresas las podemos clasificar en tres grandes grupos:

1.- Industriales: Son aquellas encargadas de transformar determinada materia prima en producto terminado. Dentro de estas se consideran a las empresas o industrias extractivas.

2.- Comerciales: Son las empresas que guardan una estrecha relación con las empresas industriales o extractivas, su papel es de intermediario entre los productores y el consumidor final.

3.- Servicio: Como su denominación la indica, son las que brindan un servicio a la comunidad, o bien ya sea a la sociedad en general o a un grupo específico de ella. Y pueden tener o no fines lucrativos. En el presente trabajo y por tratarse de hoteles, estaremos hablando de organizaciones con fines de lucro.

Dentro de las empresas prestadoras de servicios podemos destacar las siguientes debido a que son las que tienen mayor presencia en el territorio nacional:

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| A) Transporte | E) Servicios privados. |
| B) Turismo. | F) Educación. |
| C) Instituciones Financieras | G) Salubridad Hospitales. |
| D) Servicios Públicos. | H) Fianzas, Seguros. |

Las empresas son privadas cuando el capital es propiedad de inversionistas privados cuya finalidad es eminentemente lucrativa. Estas empresas a su vez pueden ser nacionales y transnacionales (cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en el (los) países de origen).

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN

Este elemento tiene gran importancia dentro de la administración actual debido a que es en este en el que se toman las decisiones mas importantes así como se revisa que las decisiones ya tomadas sean llevadas a cabo por el personal adecuado y sean realizadas eficientemente.

2.1 - DIRECCIÓN: Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado; por medio de la autoridad del administrador, ejerciendo esta autoridad a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o bien y con mayor frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas, la dirección es pues el punto central y más importante de la administración, por lo mismo en este elemento existen el mayor número de discrepancias. Aunque estas sean accidentales por ejemplo unas llaman a este elemento actuación y otros ejecución.

2.2.- IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN: La dirección es la parte central y esencial de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos . Si se prevé, planea, organiza, integra y controla es solo para bien realizar. "De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los cinco elementos si no se logra una buena ejecución la cual depende de manera inmediata y coincidente temporalmente ,con una buena dirección, en tanto serán

todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor" (Reyes: 1993; 385 - 386).

2.3 - IMPORTANCIA EN RAZÓN DE SU CARÁCTER. Este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí se tiene que ver en todos los casos "con hombres concretos", es decir directamente con aquellas personas que realizan tal o cual función; a diferencia de otras funciones en las que se trata más bien con el "como iban a hacer las cosas" y en que departamento o área se debían de realizar. Se atacan los problemas "como son realmente". Por lo mismo, esta es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y explosividad donde un pequeño error, facilísimo por la dificultad de prever las reacciones humanas, pueden ser a veces difícilmente reparable.

2.4 - FASES DE LA DIRECCIÓN:

1.- Que se ejerza la autoridad, para lo cual deben precisarse, sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc., y sobre todo es importante el decidir quien es quien va a llevar a cabo la función de autoridad.

2.- Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerzan y se controlen los resultados del ejercicio de la autoridad. Todas las ordenes o decisiones deben comunicarse al resto de la organización por los canales adecuados.

3.- Es importante el hecho de que no es valido dar una orden o tomar una decisión para luego no poner atención en el hecho de estar pendiente de que estas ordenes o decisiones o decisiones se lleven a cabo. "Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las ordenes". (Reyes: 1993; 386).

El estudio de la dirección se divide en cuatro partes: delegación, autoridad, comunicación y supervisión, principalmente, aunque también es importante tomar en cuenta el aspecto de la motivación. Hay que considerar que la autoridad es una forma de delegar dicha autoridad supone conocer sus tipos, sistemas, elementos, etc.

2.5.- PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

La función de dirección se rige bajo los siguientes principios:

2.5.1.- PRINCIPIO DE LA COORDINACIÓN DE INTERESES: El logro del fin común se hará más fácil cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

Comete grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general, con lo cual solo se conseguirá disminuir la colaboración de la coordinación. "El gran reto del administrador radica el lograr que todos persigan el

interés común, haciendo que vean que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares". (Reyes: 1993, 388).

2.5.2.- PRINCIPIO DE IMPERSONALIDAD DE MANDO : La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda

Es natural la tendencia a mandar e imponer la voluntad propia sobre la de los demás, también es natural el rechazo a recibir la posición de los otros. Por ello, cuanto más "se impersonalice" la orden presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda para exigir, y a quien obedece para cumplir dicho orden será mejor obedecida.

2.5.3.- PRINCIPIO DE LA VÍA JERÁRQUICA: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás emitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento, desconcierto de los subordinados y , sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedios es por que pueden o no necesitarlos; si es lo primero debe respetarlos pero si es lo segundo, entonces deberá hacerlos desaparecer.

2.5.4.- PRINCIPIO DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Debe procurarse que los conflictos se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes. El conflicto es

el obstáculo para la coordinación. Diferir su solución es dejar un elemento que estorba a está. Por ello es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible aún cuando la solución no siempre satisfaga a todos; es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto. "Así pues, es contrario a la eficacia administrativa dejar que los problemas "se resuelvan" por si solos con el transcurso del tiempo". (Reyes: 1993; 389).

2.5.5.- PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO: Debe procurarse aun aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Fallet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, para que así como la fricción puede ser aprovechada p.e. : en el movimiento de las ruedas del vehículo, también el conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes. Para tal caso divide la forma de resolver los conflictos en tres:

a) **POR DOMINACIÓN:** Cuando una de las partes en conflicto obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra de sus pretensiones: en un juicio, una parte es condenada y la otra absuelta.

b) **POR COMPROMISO O CONCILIACIÓN:** Cuando ambas partes solucionan su conflicto cada parte de sus pretensiones por ejemplo: Cuando en un pleito cada una de las partes ceden parcialmente aquella a la que creían tener derecho.

c) **POR INTEGRACIÓN O COORDINACIÓN:** Cuando ambas partes lograron realizar de manera íntegra sus pretensiones, aparentemente antagónicas o irreductibles, a base de replanteamiento del problema que permite ver que la aparente disyuntiva no es completa (hay más posibilidades que las supuestas al principio), lo cual permite encontrar una solución satisfactoria para todos, por ejemplo: El pago de mayores salarios porque es posible de que estos no disminuyan las utilidades del empresario, sino que se concedan con base en el logro de una mayor productividad.

2.6.- ETAPAS DE LA DIRECCIÓN.

2.6.1.- **DELEGAR AUTORIDAD:** Es común escuchar que "administrar es hacer a través de otro", pero el hecho de que se delegue autoridad no quiere decir que la autoridad va a quedar en manos de otras personas, quiere decir que la autoridad se a compartir.

2.6.2.- **EJERCER LA AUTORIDAD:** Para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos claves, etc., y debe hacerse énfasis en dar a conocer a toda la organización, quienes van a ser las personas encargadas de ejercer dicha autoridad.

2.6.3.- **ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN:** A través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados. Para poder medir los resultados es importante que los resultados a evaluar lleguen a las personas encargadas de controlar por los canales adecuados y en el momento preciso.

2.6.4.- SUPERVISAR EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD: En forma simultánea a la ejecución de las órdenes, debe existir un encargado que no sea ni el que emitió la orden o tomó la decisión, que sea el que supervise que estas sean llevadas a cabo.

En cada organización, el administrador soluciona problemas, mide los recursos, planea su aplicación desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones, etc. un administrador no será juzgado por lo que sabe respecto de las funciones que ejerce en su especialidad, pero si por la forma en como ejecuta su trabajo y los recursos que logra de acuerdo a los recursos disponibles.

El conocimiento técnico de la administración es de suma importancia, básico e indispensable, pero depende ante todo de la personalidad y de la forma de actuar del administrador.

2.7.- ESTILOS DE DIRECCIÓN

2.7.1.- ANARQUÍA: Se usaba en las tribus establecidas antes de cristo y en los pueblos salvajes, actualmente se usa en los pueblos débiles y empresas familiares y públicas, es decir en aquellas que por su tamaño y por su misma conformación, no permiten que personas que no sean de la familia intervengan de manera importante en las decisiones de la propia empresa, y menos que estas personas corrijan al propietario en aquellos errores que puedan cometer.

La anarquía, representa la negación al quehacer administrativo y no puede operar con objetivos, dentro de una estructura y con respeto al esfuerzo humano; El organismo puede existir, pero la gran confusión derivada de las acciones imprevistas hacen imposible la correcta combinación de la necesaria, su satisfactor y las magnitudes y calidad requeridas; Es resistente al concepto del orden.

Los colaboradores quedan en la categoría de cómplices y no podrán satisfacer sus intereses, sino en la medida que sean aprovechadas y ventajosas dentro de la "banda".

"La anarquía no supone una estructura formal, por que su modus operandi es arbitrario e inconsistente, los recursos escasos se desperdician en tanto su uso no obedece ningún plan, y más bien es resultado de la corazonada o del capricho. La apatía se presenta en tal cantidad de los colaboradores que trabajan en las empresas con un estilo anárquico, la comunicación y todo lo relacionado con ella, es alterada, se ignora la difusión de mensajes el ruido y los cambios en los mensajes distorsionan la comunicación ayudan a la confusión". (Fernández: 1984;75).

El caos derivado del accionar anárquico hace imposible todo control, y evita una corrección de resultados, las comparaciones de volumen o intensidad, calidad, tiempo y costo logrado se ignoran en un estilo administrativo anárquico, las desviaciones son substanciales en los estilos anárquicos, pero sin precisar ni sus causas ni sus consecuencias la falta de reconocimiento de la existencia de

objetivos de la entidad, y que seguramente se encuentra en su escritura o decreto de formación.

2.7.2.- AUTOCRACIA ESTRICTA. Se uso por reyes y emperadores, actualmente existe en los ejércitos y empresas medianas, la principal característica de este estilo es el hecho de que cuando se elige un camino es difícil, casi imposible que la empresa cambie de rumbo aunque surgan imponderables.

Este estilo considera a la administración como una disciplina flexible o sea como un conjunto de conocimientos que permiten lograr objetivos personales, una estructura ajustada a fines estrictos y un esfuerzo limitado muy bien definida.

"Tiene una clara definición de sus fines, pero condicionado a los designios del director, y con limitaciones, en cuanto a lo que no obedezcan a su destino manifiesto; los objetivos de la empresa se reducen económico, y principalmente alrededor de los intereses de su director (dictador); Los servicios o artículos no obedecen a necesidades reales en todos los casos, más bien se introducen al comprador y/o usuario. las ideas del director son el motor de las necesidades a imponer". (Fernández: 1984, 89-90).

La autocracia estricta reconoce a las diferentes autoridades gubernamentales, siempre y cuando su leyes no sean contradictorias a los designios y diseños del director, los conflictos se solucionan con dádivas o cohechos.

la autocracia estricta busca una organización estricta o inconvencional, una integración de incondicionales, inversiones y tecnologías apropiadas al gran plan directo, las jerarquías se precisan por el director y deben respetarse por todos los integrantes de la empresa. La obediencia y el orden son requisitos fatales y obligatorias, la dirección asume todos los papeles y acapara todas las acciones.

La autocracia absoluta se consolida con órdenes y instrucciones categóricas y definitivas.

Usa la simbología como un medio para limitar la comunicación y volverla precisa y contundente, pero muchas de las ocasiones los símbolos no son explicados y generan confusión.

Las apreciaciones del director (dictador) impiden las correcciones y limitan los perfeccionamientos, el director no permite que se le hagan observaciones a pesar de que los errores cometidos sean demasiado obvios.

2.7.3.- AUTOCRACIA BENEVOLENTE: Fue usada en las colonias (hasta el siglo XX), y actualmente es utilizada en las iglesias y empresas familiares, en las cuales y a pesar de existir mano dura se permite que los miembros de la organización expresen sus ideas.

La autocracia benevolente: Considera a la administración como un arte, condicionada por las genialidades y peculiaridades del director, quien ayuda y orienta en función de una caridad mal entendida, la empresa conoce sus objetivos

pero ajustados según los caprichos del director, quien decide en razón de un padrinazgo, y a una protección del clan o grupo las necesidades y sus satisfactores sufren modalidades periódicas y arbitrarias. El principal objetivo es el económico alrededor de los intereses del director y a la vez patrono.

Las utilidades significan una oportunidad y un botín para el dueño y no hace copartícipe a ningún otro sector que conformar el organismo, tampoco interesa reinvertir para fortalecer el crecimiento de la empresa. No hay respeto para la comunidad y no existe posibilidad de reconocimiento al tema.

Busca una organización familiar o de mafia; Una integración de Incondicional, inversiones y tecnologías limitadas. Hay desperdicio de recursos escasos ya que su uso es arbitrario y más bien es resultado de la corazonada o del capricho. La dirección congregan al poder y desarrolla sus acciones hacia los miembros más seguros de la familia la autocracia benévola tiene muchas limitaciones personales y no le interesa la superación personal.

"Las decisiones pueden resultar de haber considerado las alternativas pero son caprichosas y tiránicas, las soluciones lógicas se presenta con poca regularidad. Las apreciaciones del director padrino no permiten muchas correcciones y limitan los perfeccionamientos. La calidad representan una preocupación secundaria, un elemento transcendente es el tiempo". (Fernández: 1984; 125).

2.7.4.- AUTOCRACIA INCOMPETENTE: La usaban los príncipes herederos (-Siglo XIX) actualmente lo toman los empresarios herederos así como los funcionarios asignados.

La autocracia incompetente "Presupone una herencia o designación arbitraria de un funcionamiento inadecuado. Imposible el acatamiento a los objetivos, con una estructura y el debido respeto al esfuerzo humano. El organismo debe existir, pero la gran confusión derivada de las acciones imprevistas hacen imposible la correcta combinación de una necesidad, su satisfacción y las magnitudes y calidades requeridas". (Fernández: 1984; 147-148).

La falta de reconocimientos de la existencia de objetivos en la empresa, impiden un empate con el objetivo de la entidad y que seguramente se encuentra en su escritura o decreto de formación.

Ignora la estructura formal, porque su modus operandi es casual los requerimientos y preparación de los recursos humanos carece de importancia, ya que nunca se buscará el esfuerzo del grupo en su afán de cooperación.

La vigilancia y supervisión se desconocen y difícilmente se puede realizar una tarea que se orienta hacia la dirección o la operación ambas alteradas y en estado de gran desorden.

La actitud prepotente del heredero o funcionario impuesto hace imposible una acción, coordinada, los archivos y fuentes de memoria de la empresa son escasos.

La implementación es arbitraria, la carencia de alternativas impiden que las decisiones sean congruentes y racionales los modelos matemáticos y las soluciones lógicas y estrictas son evitadas.

No hay control ni corrección de resultados, las auditorías solo se usan como herramientas de revancha y para acusar, sin utilizarla para prevenir y evaluar.

2.7.5.- CUASIDEMOCRACIA: Actualmente se usa en las superpotencias, además de empresas de gran tamaño y en organismos públicos, como son algunas dependencias de gobierno.

La cuasidemocracia reconoce la existencia social que pretende satisfacción de objetivos, requiere de una estructura formal, y de un esfuerzo humano tecnificado y programada para resultados óptimos. Al precisar una necesidad es posible calcular en forma técnica la manera de resolverla y con ello los fines que se van a lograr.

"Tiene los objetivos definidos y busca cumplirlos. Acepta cualquier nivel de autoridad y solamente busca en algunas ocasiones ajustes circunstanciales por medio de influencias o compadrazgo; innova, se responsabiliza y coordina al

organismo; La vigilancia se realiza por medio de revisiones técnicas acuciosas y por informes apreciativos detallados; La división departamental se basa en estudios de ingeniería y hace posible una operación eficiente y con cumplimiento de metas usa toda la técnica necesaria y establece los diversos niveles jerárquicos". (Fernández: 1984; 177-178).

Este estilo se basa en la planeación y en un acontecer que se ajuste en razón de la productividad, define con precisión y enfoca los problemas ; el análisis del problema se convierte en una tarea primordial de este estilo; la sección de alternativas es un proceso estricto y se busca la excelencia, la exactitud y precisión exigen procesos lógicos y se usan profusamente en este estilo administrativo.

El control resulta una alteración constante que hace posible una operación, adecuada, las comparaciones del volumen e intensidad, calidad, tiempo y costo incurrido se realiza de manera minuciosa en este estilo, la técnica utiliza en este estilo permite incorporar una evaluación automática y con ello correcciones que hacen posible una operación más eficiente

2.7.6.- DEMOCRACIA: Actualmente es usada en estados representativos, empresas multinacionales, multisectoriales así como por las iglesias universales, se supone que en este estilo todos los miembros de una organización son escuchados por igual y las ideas de todos deben ser tomadas en cuenta

Este estilo se desarrolla en el contexto de la ciencia social de la administración, buscando acatar sus principios y lograr sus objetivos. Las necesidades se ven satisfechas por productos o servicios precisos y con la definición necesaria de los fines a lograr las necesidades reales de los consumidores es canalizan con una producción suficiente y en condiciones apropiadas, el administrador precisa rutas y metas para hacer posibles que políticas obedezcan a los objetivos.

"La estructura social es un requisito obligado y forzoso de este estilo, los recursos escasos obligan a una gran agudeza en su distribución y a utilizar las mejores técnicas disponibles, la eficacia que se busca en los resultados obliga a contar con una tecnología apropiada y de una transferencia lógica el administrador asegura la renovación del organismo". (Fernández: 1984; 207-208).

La actuación personal consolida y se hace el funcionamiento armónico del estilo democrático define con precisión y enfoca los problemas, la formalicen de hipótesis asegura el planteamiento de una gama de selecciones, el cálculo del tiempo para cada tarea se considera en función del compromiso de los colaboradores, la selección de alternativa es un proceso estricto y se busca la excelencia, la repetición en los procesos y su uso continuo se basa en la confianza que produce los resultantes. El calculo de tiempo para cada tarea se considera en función del compromiso de los colaboradores.

El control resulta de la interacción constante que hace posible una operación adecuada, la búsqueda de la eficiencia exige correcciones continuas la evaluación es y automática y con ello correcciones que hacen posible una operación más eficiente.

En resumen podemos decir de los estilos de dirección lo siguiente:

1.- ANARQUÍA: Representa una negación del buen uso de los recursos humanos y técnicos los países en desarrollo se ven gravemente afectados por este estilo, y además del desperdicio contribuyen a incrementar la inquietud social y económica.

2.- AUTÓCRATA ESTRICTO: Genera un gran descontento social, y propicia las reacciones en cadena que afectan la producción y lesiona el establecimiento de buenas relaciones humanas.

3.- AUTÓCRATA BENEVOLENTE: Afecta al fundamento de la sociedad; la familia y contiene un peligroso elemento al pretender exportar sus técnicas distorsionadas al núcleo formativo de las comunidades.

4.- AUTÓCRATA INCOMPETENTE: Se generaliza en países y grupos que están en proceso de su desarrollo. Los abusos del heredero consanguíneo, o por designación, afectan las expectativas de quienes esperan movilidad derivada de los méritos del esfuerzo realizado.

5.- CUASIDEMOCRÁTICO: Pretende la interacción de la técnica y la generalización de estándares, pero con sacrificios de la dignidad del hombre y de sus cualidades innovadoras.

6.- DEMOCRÁTICO: Se apoya en la moral social y las enseñanzas eternas y trascendentes que respetan la magnitud de la obra humana y la importancia de buscar crecimiento equilibrados y condicionados por el bien común.

CAPÍTULO III

LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se puede definir como la actividad de elegir un curso de acción de entre varias alternativas. Así pues la toma de decisiones resulta ser la responsabilidad mas importante del administrador. " Es común el escuchar que las decisiones son algo así como la parte principal de los negocios, ya que de una adecuada selección de opciones puede depender el éxito o fracaso de cualquier organización". (Münch Galindo: 1989; 34-35).

Definitivamente que la toma de decisiones forma parte importante de la dirección de una empresa debido a que es una función propiamente inherente a los gerentes, pero ello no quiere decir que sean los únicos que intervengan en ese proceso. Es importante recordar que a lo largo de todas y cada una de las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, razón por la cual algunos autores consideran a esta acción dentro de la etapa de planeación. Es muy probable que las empresas pequeñas y medianas y sobre todo las familiares tomen decisiones de una manera aleatoria o fortuita, es decir "al hay se va" , pero en empresas grandes o en empresas que aunque pequeñas estén bien organizadas es tanta su importancia que para tomar decisiones se han desarrollado diversas técnicas, fundamentalmente con base en herramientas matemáticas y en investigación de operaciones.

El proceso administrativo de la toma de decisiones no es el mismo que cuando este surgio, se ha ido modificando de acuerdo a las necesidades de las empresas a lo largo del tiempo, de sobra esta decir que los requerimientos de las empresas no son los mismos ahora que en los tiempos de Taylor. En un principio, los administradores tomaban las decisiones con base en un alto grado de intuición.

Taylor reconoció lo anterior y predicó el análisis científico en lugar de la intuición, suerte o experiencias anteriores. Poco a poco y a través de los años los administradores han ido confiando en el enfoque científico más que en el intuitivo para la resolución de problemas, tal como lo hizo Taylor. Una vez reconocido el valor del enfoque científico en la toma de decisiones, los administradores han continuado desarrollando sus habilidades en el uso de modelos científicos y no intuitivos para enfrentar este problema.

Por otro lado el desarrollo de la computadora, ha tenido una influencia importante para cambiar el enfoque administrativo para la toma de decisiones en cuanto a que ha hecho posible que el administrador tenga disponibles enormes cantidades de información sobre las operaciones tanto internas como externas (dentro de las operaciones externas podemos tomar en cuenta los planes que desarrolla el gobierno en sus diversas áreas), de la empresa. Lo anterior da como resultado que el administrador este aprendiendo a sintetizar científicamente, interrelacionar y utilizar conocimientos de diversas fuentes en la forma de modelos cuantitativos. Así pues y basados en las computadoras se pueden utilizar: la programación de dígitos, la programación dinámica, modelos de transporte, modelos de la teoría de las colas o líneas de espera, etc.

" Para los administradores, la importancia del uso de modelos y otras técnicas cuantitativas es el reconocimiento del impacto que estos enfoques han tenido en el proceso administrativo. Todo lo anterior ha sido resultado de la aplicación gradual de las técnicas y teorías cuantitativas desarrolladas desde que Taylor insistió en utilizar la ciencia en lugar de la intuición. " (George: 1984; 177).

Una decisión puede variar en cuanto a trascendencia y connotación. Por ejemplo: La implantación de servicio de comedor no tiene la misma importancia que el lanzamiento de un nuevo producto al mercado (en el caso de los hoteles

se puede referir al hecho de que decida ofrecer un nuevo servicio, o bien ampliar su capacidad, así como hacer los cambios necesarios para lograr que el hotel pase de ser de una categoría determinada a una superior), por lo cual se puede decir que para tomar decisiones es necesario seguir los siguientes pasos:

3.1.- PASOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

3.1.1.- **DEFINIR EL PROBLEMA:** Indiscutiblemente que para tomar una decisión es de suma importancia el tener perfectamente definido cuál es el problema a ser resuelto y no confundirlo con los colaterales. Para tal efecto es posible auxiliarse de diferentes fuentes de información así como de la observación

3.1.2.- **ANALIZAR EL PROBLEMA:** Una vez que hemos determinado el problema a resolver se hace necesario desglosar sus componentes, y también los componentes del sistema donde se desarrolla , ello con la finalidad de poder determinar las posibles alternativas de solución.

3.1.3.- **EVALUAR LAS ALTERNATIVAS:** Realizados los dos pasos anteriores es importante poder determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que cada una de ellas implica, así como analizar que tan factible resulta su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. Para llevar a cabo la evaluación nos podemos apoyar en:

- + Análisis de factores tangibles o intangibles.
- + Análisis marginal.
- + Análisis costo-efectividad.

3.1.4.- ELEGIR ENTRE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS: Se debe elegir aquella que se adapte mas a las necesidades del sistema, y la que ofrezca mayores beneficios, se recomienda elegir dos o tres alternativas mas para poder contar con cursos alternativos de acción en caso de que se presenten imprevistos. Para elegir una acción nos podemos basar en:

- Experiencia.
- Experimentación.
- Investigación.

3.1.5.- IMPLEMENTAR LA DECISIÓN: Se refiere al hecho de poner en practica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan de desarrollo de la misma. Este plan debe comprender: los recursos, los procedimientos y los programas que sean necesarios para la implantación de la decisión.

A continuación se muestran algunas de las técnicas empleadas para llevar a cabo el proceso de la toma de decisiones:

- 1.- Cadenas de fines y medios.
- 2.- Análisis marginal.
- 3.- Análisis costo-efectividad.
- 4.- Árboles de decisiones.
- 5.- Modelos.
- 6.- Camino crítico.
- 7.- PERT.
- 8.- Punto de equilibrio.
- 9.- Análisis de correlación.
- 10.- Líneas de espera.
- 11.- Mínimos cuadrados.
- 12.- Programación lineal.

La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo ya que ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras que no se de una decisión; Tal es su importancia que ha aparecido una escuela que intenta reducir exageradamente el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para tomar decisiones.

Pero la dificultad para tomar la decisión radica en que hay que combinar factores tangibles con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realizadas con meras posibilidades. Lo anterior quiere decir que cada decisión es irrepetible.

Por otro lado, la técnica para llegar a una decisión varia de acuerdo con el tipo de problema, con la persona que toma la decisión y las circunstancias que lo rodean. Es por ello que quizá no exista una técnica universal para lograr decisiones buenas y eficientes. Por lo mismo puede decirse que el proceso de decisiones está vinculado a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que conducen a él y a la fijación de las alternativas.

3.2 - PROCESO DE REYES PONCE PARA LA TOMA DE DECISIONES

Reyes Ponce nos sugiere adaptar los siguientes pasos a las características de los problemas y las empresas para lograr una mejor toma de decisiones.

1.- Se debe identificar con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir, ya que la decisión implica elegir entre varias alternativas. Y si no tenemos detectado cual es el problema lo mas seguro es que elijamos la solución equivocada.

2.- Asegurarnos de tener la información adecuada y necesaria para poder decidir, existen dos tipos básicos de decisiones: las fundamentales o estratégicas y las rutinarias o tácticas; estas últimas presentan mayor variabilidad para acomodarse a las circunstancias concretas de un momento, de una persona o una empresa.

3.- Debemos plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si vamos a elegir entre varias opciones debemos conocerlas todas, incluyendo todas sus ventajas y desventajas, para poder así realizar una mejor elección.

4.- Se recomienda eliminar las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente. Es decir a cada opción se le asigna un número y una calificación y se van eliminando en diferentes pasos no de una sola vez.

5.- Hay que tomar todas las decisiones complementarias posibles ya que una decisión no es "neta" o exclusiva sino que encierra a otras que la concretan, (¿quien lo va a realizar, cuando, con que recursos, etc ?)

6.- Establecer un sistema de control de resultados de las principales decisiones para ver sus efectos y mejorar lo no previsto

3.3 - EL LÍDER Y LA TOMA DE DECISIONES

Ahora bien es importante que el que tome las decisiones cuente con dos características principales: autoridad y liderazgo. Ello debido a que el líder es la persona que aprovecha sus habilidades para ejercer sobre un grupo determinado una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente

El liderazgo no debe confundirse con el mando del jefe, pero tiene fuerza y consistencia psicológica tan fuertes que quien no es jefe pero es líder ejerce quizá una mayor influencia sobre un grupo humano. Por lo mismo, cuando un jefe es líder tiene garantizada mucho mejor la obediencia de las ordenes que emite y de las decisiones que toma.

"El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos. Las características principales de un líder las podemos resumir en las siguientes" (Reyes 1992,409-410).

1.- INTELIGENCIA PRACTICA: Se adapta a las circunstancias y encuentra los medios para resolverlas. Debe ser superior a la de los miembros que lo rodean

2.- MADUREZ SOCIAL: Es poseída por aquellas personas a las que ni la derrota lo anula ni el triunfo lo exalta para complacerse en él.

3.- MOTIVACIÓN INTERNA: El líder no debe actuar por solo por la influencia de los fenómenos externos, sino por su propia tensión interna. Al lograr algo su nivel de lograr el triunfo aumenta. No se conforma con lo que logra

4.- ACTITUD DE RELACIONES HUMANAS: El líder sabe tratar a cada quien como lo necesita. No da un trato igual a todos en lo accidental.

A todo lo anterior debe agregarse la importancia de contar con datos, documentos o fuentes dignas de confianza para ser tomados en cuenta por la persona encargada de tomar las decisiones (quien la mayor parte de las ocasiones es un líder), ya que por lo general la persona encargada de llevar a

cabo las decisiones se encuentra al frente de un grupo de personas o bien las mismas decisiones pueden afectar a una cantidad considerable de personas, en todo caso las decisiones las llevan a la práctica el personal de la empresa

CAPÍTULO IV

MARCO CONTEXTUAL

4.1.- ADMINISTRACIÓN HOTELERA

La industria Hotelera propiamente dicha comenzó en México en 1936 con el hotel reforma, el cual contaba con 380 habitaciones, este establecimiento se distinguió por ser el primero en ofrecer privacidad total, esto es, cuartos sencillos y dobles, baño privado y jabón en las habitaciones. Por otra parte, introdujo a los botones y portero (Uniformados). (El sistema en cuestión vino a revolucionar los hoteles anteriormente establecidos propiciando a asimismo, la aparición de más y mejores hoteles en México hasta de 800 habitaciones; lo cual significa un reto de carácter administrativo y de servicio para todos aquellos que en su forma directa e indirecta depende de esta industria para subsistir). Francisco de la Torre, Administración hotelera primer curso 1985, página. 13

4.1.1.- DESARROLLO DE LA HOTELERIA EN MÉXICO: La industria en México tuvo una marcada influencia europea debido a que los conquistadores españoles trajeron consigo su cultura, y en consecuencia una serie de situaciones que propiciaron el inicio del desarrollo de esta industria.

En la época de la colonia, en la Nva. España viajaban gente de la nobleza, altos dignatarios civiles o eclesiásticos, así como solían alojarse en casas de familiares o amigos o en algún convento ahí disfrutaban de relativas

comodidades propias de la época, cosa que no ocurría con los mercaderes, muleros y carreteros y sus bestias, quienes se alojaban en mesones.

Aunque en los caminos unos que otros se alojaban en las ventas, cuyos servicios eran superiores a los de los mesones solo que carecían de habitaciones suficientes por lo que había de tres a diez personas en cada cuarto

Los clásicos mesones y ventas de la Nueva España ostentaban piadosamente en lugar visible del exterior, la imagen del santo titular con su respectiva lámpara de aceite continuamente encendida los establecimientos llevaban el nombre del santo patrón. En Europa los establecimientos se distinguían con su listón verde o una rama de árbol llevaban nombres como : La campana, El paraíso, el sol, etc.

Según Luis González Obregón en el acta de cabildo de la capital de la Nva. España levantada el 1 de diciembre de 1525, que se presentó el vecino Don Pedro Hernández Paniagua con objeto de solicitar permiso para un mesón, donde pudiera escoger a los que a él fueran y les vendieran pan , vino, carne, etc. el permiso fue concedido dicho mesón en el que actualmente es la calle de mesones. En la ciudad de México aunque se tienen noticias de la existencia previa de mesones en el país, como San Juan de la Villa Rica de Veracruz, y el del colonizador Don Francisco Aguilar, el cual obtuvo el permiso para abrir un mesón en el camino de Medellín a Veracruz, En octubre de 1525; Juan Paredes, abrió un mesón en Cholula ,Juan de la torre abrió una venta en Tajimaroa (actualmente Cd. Hidalgo Michoacán) y otro en Cuernavaca

Durante 3500 años aproximadamente, los mesones y ventas fueron los únicos establecimientos de alojamiento de que disponían los viajeros en México, "sin embargo posteriormente surgieron Hoteles, como el hotel de Gante que se estableció en 1921 en la Cd de México en esa misma época en provincia aparecen: "Gran Hotel Ancira" ,En Monterrey Nuevo León, "Fénix" e "Imperial" en Guadalajara Jal , etc" (Dela Torre 1985, 13-15).

4.1.2 - DEFINICION DE HOTEL

HOTEL : Institución de carácter publico que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento la cual opera con la finalidad de obtener utilidades

4.1.3 - ÁREAS DE UN HOTEL:

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| -Recepción | -Ventas |
| -Conmutador | -Alimentos y bebidas |
| -Ama de llaves | -Contabilidad |
| -Ingeniería | -Personal |
| -Mantenimiento y Redecoración | -Seguridad |

4.1.3.1.- DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN : Es el enlace entre los huéspedes y el hotel, es el primero en contactar con los clientes que llegan es el centro de información durante la permanencia en el hotel y el ultimo punto de

contacto a la salida , la imagen que este proyecte es de vital importancia para el hotel.

(Recepción, es el termino designado al espacio donde se registran los clientes, recogen sus llaves, correspondencia o recados, obtienen alguna información, depositan sus valores y pagan sus cuentas en un hotel pequeño o motel una o dos personas realizan estas funciones pero un hotel grande dispone de suficiente personal para realizar funciones perfectamente definidas) Francisco de la Torre Administración Hotelera .Primer curso, México 1986, página 40

4 1 3.2 - CONMUTADOR Es el tablero telefónico que consta de troncales y extensiones a través del cual se establecen llamadas internas o externas. Es de vital importancia debido a la existencia de múltiples habitaciones y departamentos dentro de un hotel; razón por la que el personal que en labora deberá ser suficiente para cubrir las 24 hrs. Se encuentra cerca del área de recepción debido a la relación que guardan los operadores encargados deben poseer voz agradable y bien timbrada hablar ingles además de la lengua local destreza manual y cultura general

4.1.3.3.- AMA DE LLAVES Para describirlo tomaremos como base un hotel grande (centro vacacional) ya que en uno más pequeño las camaristas trabajan bajo supervisión del gerente

Del Ama de llaves dependen las supervisoras, la encargada de ropería, Jefe de mozos, Jefe de lavandería, es decir de este departamento dependen el que las habitaciones estén limpias y arregladas ya que estas repercuten en el

concepto que los huéspedes se formen del hotel, sus responsabilidades son La limpieza del hotel en general, controlar suministros de ropa blanca y artículos de limpieza, custodiar las llaves maestras del hotel, la guardería infantil, uniformes del personal del hotel, objetos olvidados de los huéspedes entre otras

4.1.3.4 - INGENIERÍA Su implantación también depende del tamaño del hotel ya que en una pequeña sus funciones las realiza el área de mantenimiento

Este departamento no se aboca tanto a la reparación de daños sino ha evitarlos por lo que encarga generalmente del equipo mecánico con que cuente un hotel. El indicado para encargarse de esta será un ingeniero Mecánico Electricista; (este departamento trabaja en coordinación con el mantenimiento y el Ama de llaves para procurar tener en funcionamiento el mayor numero de habitaciones como les sea posible. Se encargan de . ventilación y aire acondicionado, calefacción, refrigeración, electricidad, plomería, mantenimiento y reparaciones generales) Francisco de la Torre, Administración Hotelera. Primer curso, México 1985, página 73

4.1.3.5.- MANTENIMIENTO Y REDECORACIÓN: La función de este departamento es conservar la limpieza profunda de las paredes alfombras y tapices de los muebles, así como la redecoración de las habitaciones el jefe de mantenimiento dispone de pintores, ebanistas tapiceros lavadores de muros y alfombras , jardineros, albañiles y en algunos hoteles de lujo decoradores de interiores.

4.1.3.6 - VENTAS: Es pilar de los hoteles comerciales, cuya existencias depende de la venta de servicios al público. Un hotel ofrece básicamente tres productos al público: habitaciones, alimentos y bebidas el más productivo suele ser el de habitaciones. Actualmente los hoteles venden espacios para celebrar juntas, como convenciones, paquetes y fiestas por lo que representa un gran negocio para los hoteles con esto los gerentes abandonaron su posición de relaciones públicas para convertirse en ejecutivos de negocios.

4.1.3.7.- DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS: Estos varían según el tamaño del hotel y pueden desde una pequeña cafetería, hasta elaborados restaurantes con la mejor cocina. Representa un renglón importante desde el punto de vista de ingresos, llegando a algunos casos a superar el de las habitaciones. (Bebida, banquetes, bodas, bailes, etc.). Las áreas involucradas en este departamento son:

- COCINA.
- RESTAURANTE.
- ROOM SERVICE.
- SNACKBAR
- Servibar.

4.1.3.8 - DEPARTAMENTO DE PERSONAL: Es el responsable de atraer personas en número suficiente para cubrir los puestos vacantes. La consecución del personal idóneo consta de un proceso de cinco fases.

RECLUTAMIENTO Atraer al futuro personal mediante diversos medios (prensa, radio, etc)

SOLICITUD. Debe llenarla el aspirante

ENTREVISTA PREVIA Se le interroga a fin de disponer de todos los elementos necesarios para el jefe de personal emita una opinión, se utiliza test para medir inteligencia, habilidades, aptitudes, etc

SELECCIÓN: Se elige a la persona más idónea, competente, estable y que puede prestar un servicio prolongado

CONTRATACIÓN: El jefe de personal formula el contrato de trabajo de acuerdo a la ley vigente, después somete al nuevo empleado a un examen médico y se le asegura

4.1.3.19 - DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD: Esta integrado por un oficial de seguridad y un cuerpo de agentes que dependen de él. El tamaño de este departamento varia según el tamaño del Hotel. Los oficiales de seguridad por lo general han recibido adiestramiento policiaco, deben conocer las leyes estatales y locales tocantes a hoteles cooperar con los cuerpos policiacos, tener alto nivel de ética profesional, temperamento uniforme.

FUNCIONES: "Vigilar a fin de evitar robos en las habitaciones, estacionamientos, evitar incendios, detectar huéspedes no registrados, controlar

huéspedes escandalosos, regular el comportamiento del personal del hotel ,
Cotrolar el orden en los eventos celebrados en el hotel, Controla también los
locker del personal, el reloj checador, y evita que los huéspedes se vayan sin
pagar " (De La Torre: 1985; 125).

CAPÍTULO V

PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO 1993-1998

OBJETIVO: Lograr que Michoacán sea reconocido por sus atractivos y la "calidad de sus servicios turísticos coadyuvando en el desarrollo económico de la entidad, creación de empleos y mejoramiento del nivel de vida de sus habitantes" así como en el fortalecimiento de la identidad de los Michoacanos, la preservación y difusión de los valores culturales, históricos y tradicionales del estado, esto a través de la siguiente

ESTRATEGIA: Establecer una coordinación sectorial e intersectorial con los tres niveles de gobierno y el sector privado fortalecer la oferta turística en cuanto a la conservación y desarrollo de sus atractivos naturales y culturales "en la calidad de los servicios y planta turística, así como promover el producto turístico para incrementar la demanda".

"PROGRAMA DE COORDINACIÓN SECTORIAL E INTERSECTORIAL"

OBJETIVO: Lograr una adecuada coordinación sectorial intersectorial.

ESTRATEGIAS: Establecer la descentralización de las funciones normativas que realiza la federación hacia el estado, reactivar y mejorar los mecanismos de coordinación del sector con los tres niveles de gobierno y los sectores social y privado, así como mejorar los mecanismos de coordinación de la

secretaría estatal de turismo como los organismos públicos descentralizados del sector para optimizar su operación

ACCIONES

-Firma del convenio de coordinación entre la federación y el estado para la descentralización de la secretaría de turismo en la entidad

-Instalación del consejo consultivo turístico.

-Reestructuración administrativa de la Secretaría estatal de turismo

-Adecuar y modernizar la legislación turística estatal. Conducir la planeación, organización, programación, operación de los organismos que integran el sector como son.

- * Fomento turístico de Michoacán

- * Zoológico Benito Juárez

- * Centro de Convenciones de Morelia

- * Consejo Consultivo de Turismo

- * Compañía Inmobiliaria Fomento Turístico

- * Fondo de Garantía para la Pequeña Empresa Turística

-Gestionar la apertura de una línea de crédito, a fin de que el fondo de garantía para la pequeña empresa turística pueda otorgar financiamiento directo a empresas del sector.

-Reactivar el Fomento Turístico de Michoacán como instancia ejecutora de obra del sector.

-Integrar en el sector turismo a la dirección de ferias del estado

Dar plena vigencia al subcomité del turismo del COPLADEM

Establecer una adecuada inducción de los programas del sector a través del continuo intercambio y coordinación de acciones que indican en la actividad y coordinación de acciones que indican en la actividad turística con:

- Dependencias federales
- Dependencias Estatales
- Ayuntamientos
- Cámaras y asociaciones del sector privado

-Promover la activa participación de la Secretaría Estatal de turismo en programas y organismos relacionados con el sector como son:

- * Fideicomiso de Ciudades Coloniales
- * Comité Estatal de Seguridad en Carreteras.
- * Junta de Gobierno del Instituto Michoacano de cultura.
- * Junta de Gobierno de la Casa de las Artesanías.
- * Asociación Nacional de directores de Turismo.
- * Instituto Michoacano de la Juventud y el Deporte.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA OFERTA

OBJETIVO Fortalecer la oferta turística en cuanto a sus recursos, servicios, recursos humanos, seguridad y asistencia al turista, modernización de la infraestructura, comunicaciones y servicio de transportación.

ESTRATEGIAS Realizar la adecuada planificación del desarrollo turísticos del estado:

- Conservar y desarrollar los atractivos turísticos naturales y culturales.
- Modernizar, mejorar, complementar y diversificar la planta turística.
- Promover el mejoramiento de la educación y capacitación de los recursos humanos del sector.
- Promover el fortalecimiento y ampliación de los programas institucionales en materia de seguridad y asistencia al turista, así como:
 - Promover la modernización de la infraestructura de comunicaciones y del transporte.

- **ACCIONES:** Ampliar y mejorar el sistema estadístico, realizando:

- * Reportes mensuales de ocupación Hotelera y turística.
- * Elaborar reportes estadísticos en temporadas altas y puentes.
- * Concentrados estadísticos de temporadas altas y puentes.
- * Números de visitantes en museos, zonas arqueológicas, Balnearios y zoológicos.

- Evaluar el producto turístico en cuanto a servicios e infraestructura básica mediante la actualización y elaboración de

- * Directorio de la planta turística básica y complementaria
- * Catálogo de fiestas y ferias
- * Inventario de atractivos turísticos
- * Perfil del turista
- * Balance oferta demanda por regiones
- * Diagnósticos regionales y estatales de la actividad.

- Realizar la planificación Turística - Territorial del estado y elaborar el catálogo de oportunidades de inversión

- Realizar el análisis de mercados para determinar

- * Destinos competidores
- * Oferta en destinos competidores
- * Captación y estructura en destinos competidores
- * Posición de Michoacán frente a los tradicionales destinos competidores.

- Conservar y desarrollar los atractivos turísticos naturales, participando activamente en los programas de preservación y recuperación de reservas ecológicas; proponiendo alternativas de solución a la problemática detectada en parques nacionales y reservas ecológicas como son :

- Santuario de la Mariposa Monarca
 - Reserva ecológica para la tortuga marina
 - Parque Nacional "Eduardo Ruiz" de Uruapan.
 - Parque Nacional "José Ma. Morelos".
 - Parque Nacional "Lago de Camécuaro"
- Participar en la conservación de los lagos de Pátzcuaro y Zirahuen.
- Dotar de servicios turísticos básicos potenciales como son
- Lagos:
- * Camécuaro Centro vacacional
 - * Lagos de Pátzcuaro Proyecto turístico
- Manantiales de Aguas Termales:
- * Los Azufres Centro Vacacional
 - * Ixtlán Centro Vacacional
 - * Villamar..... Centro Vacacional.
- Costas:
- * San Juan de Alima Parador Turístico
 - * Maruata..... Parador Turístico
 - * Faro de Bucerías Parador Turístico
 - * Caleta de Campos Parador Turístico

- * La Ticla Campamento
- * Lázaro Cárdenas Centro Ecoturístico

- Rios y Presas

- * Lago de Camécuaro Centro Vacacional
- * La Tzaráracua Parador Turístico
- * Presa Pucúato Campamento
- * Presa Sabaneta Campamento
- * Presa Mata de Pinos Campamentos
- * Presa Caltzontzin Parador Turístico
- * Presa "La Villita" Centro Deportivo

Atractivos Culturales

- Contribuir en la conservación y aprovechamiento del Patrimonio Histórico, Monumental y Cultural de las ciudades coloniales del estado como son Morelia, Pátzcuaro y Uruapan

- * Promover la participación de los ayuntamientos y prestadores de servicios en el programa nacional de ciudades coloniales
- * Promover la actualización y operación de planes de desarrollo urbano.
- * Promover y participar en la elaboración de planes parciales en centros históricos
- * Promover el aprovechamiento turístico y cultural de plazas, edificios históricos y con valor arquitectónico
- * Apoyar la realización de eventos artísticos y tradicionales.

- * Promover la reubicación de vendedores ambulantes de centrales de camiones y centros de abastos.
- Promover la incorporación de las poblaciones típicas y artesanales a la actividad turística.
 - * Promover acciones de conservación y mejoramiento de la imagen urbana.
 - * Elaborar un programa para poblaciones típicas y artesanales a fin de incorporarlas al programa de ciudades coloniales del estado
- Zonas Arqueológicas
 - * Gestionar el establecimiento de servicios turísticos y museos de sitios en:
 - + Tingambato.
 - + Tzintzuntzan.
 - + Ihuatzio.
 - + Tres Cerritos.
 - + San Felipe de los Alzati.
 - + Huandacareo
- Proporcionar asistencia técnica para nuevos desarrollos turísticos y lograr el crecimiento equilibrado de la planta mediante:
 - * Definición de la vocación turística de cada región del estado.
 - * Dar a conocer las necesidades reales de crecimiento de la planta en

cuanto a capacidad, tipo y categoría

- * Proporcionar asesoría técnica para la creación de empresas turísticas de tipo social.
- * Promoción de proyectos de alta prioridad de la iniciativa privada
- * Inversión pública en proyectos con el alto beneficio social
- * Promoción del catálogo de oportunidades de inversión en el sector.

- Elevar la calidad en la prestación de los servicios turísticos mediante:

- * Elaboración del diagnóstico de requerimientos en el trabajo del sector
- * Operar y coordinar la comisión mixta de capacitación dependencias federales, estatales, iniciativa privada y centros educativos.
- * Impartir cursos para instructores en coordinación con sector.
- * Establecer programas permanentes de capacitación en trabajo. En coordinación con el sector público y privado.

- Elevar la conciencia turística de la ciudadanía a través de:

- * Concertar con la SEP una campaña permanente de concientización dirigida a población estudiantil.
- * Impartir seminarios y conferencias a gerentes y propietarios de establecimientos turísticos.
- * Concertar campañas de sanidad e higiene en comunidades y población en general en coordinación con la secretaria de salud.
- * Editar la guía turística escolar y de rutas históricas del estado.

- * Realizar campañas de concientización a la población de sitios y ciudades turísticas
 - * Vincular a los sectores educativos y empresariales
- Promover el establecimiento de un programa permanente de seguridad para el turista en sitios y circuitos turísticos.
- Promover y participar en los operativos de seguridad en temporadas altas como:
 - * Semana santa
 - * Vacaciones de Verano.
 - * Fin de año
 - * Noche de muertos
 - * Puentes vacacionales
- Promover el mejoramiento de la asistencia al turista mediante
 - * Ángeles verdes
 - * Impulsar en el estado el programa nacional de gasolineras.
 - * Participar en el programa de construcción de paradores carreteros de la S.C.T
 - * Establecer la coordinación de la SECOFI, PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR, PROCURADURÍA DE JUSTICIA FEDERAL Y ESTATAL para atender las demandas del turista.
- Modernizar transporte aéreo gestionado y promoviendo
 - * Mejoramiento y ampliación de operaciones, en los aeropuertos de

Morelia, Uruapan, Zamora, Zitácuaro, Coahuayana, y Maruata

- * Construcción del aeropuerto de Lázaro Cárdenas
- * Incrementar los vuelos hacia el sur y oeste de los Estados Unidos
- * Promover el incremento de los vuelos de fletamento de Estados Unidos

y Europa

-Incrementar y mejorar la infraestructura carretera promoviendo y gestionando.

- * Construcción y conclusión de los ejes carreteros
 - + México - Morelia - Guadalajara.
 - + Salamanca - Morelia - Uruapan - L. Cárdenas

- * Construcción y conclusión de carreteras a
 - + Ciudades y accesos a sitios turísticos
 - + Circuito del lago de Pátzcuaro.
 - + Circuito al lago de Zirahuen.
 - + Corredor de la presa Pucuateo, Sabaneta y Mata de Pinos.
 - + Carretera Tlalpujahua - Angangueo.
 - + Carretera los Reyes - Chorros de varal.
 - + Mejoramiento del acceso al santuario de la mariposa Monarca
 - + Acceso a las playas con potencial turístico.
 - + Mejoramiento de acceso a zonas arqueológicas.
 - + Promover la reubicación Y mejoramiento de las centrales de autobuses de: Morelia, Pátzcuaro, Uruapan, Lázaro Cárdenas y Zitácuaro.

- Integrar el estado de los programas Nacionales de Turismo Carretero.

- Gestionar el mejoramiento del transporte ferroviario

- * Promover el servicio del tren en ciudades coloniales como: Morelia, Pátzcuaro y Uruapan
- * Promover modernización del servicio de ferrocarril de pasajeros en el estado.

PROGRAMA DE PROMOCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO PARA EL INCREMENTO DE LA DEMANDA.

OBJETIVOS: Promover el producto turístico para incrementar la afluencia turística Nacional hacia el Estado

ESTRATEGIAS: Realizar una investigación del mercado que permita la adecuada toma de decisiones, a fin de lograr el fortalecimiento de la promoción del estado para recuperar y consolidar los mercados turísticos estatales, nacionales e internacionales, así como establecer un sistema de información turística que responda a las necesidades del visitante.

ACCIONES: Obtener información necesaria para la toma de decisiones en cuanto a:

- * Mercado en que se va actuar.
 - Estatal.
 - Nacional.

- Internacional
 - * Canales de distribución utilizados por competencia
 - * Sistema de distribución y venta utilizados
 - * Medios de difusión disponibles y costo

- Análisis y evaluación de impacto de las campañas promocionales efectuadas anteriormente por el estado

- Establecer lineamiento con relación a
 - * Fijación de acciones en relación al mercado
 - + Tipo de producto a ofertar

- Detectar los canales de distribución turística de acuerdo al potencial de ventas por localidad geográfica
 - + Agentes de viajes minoristas nacionales
 - + Agencias de viajes Mayoristas Nacionales y en el extranjero
 - + Operadores de turismo Extranjero
 - + Empresas organizadoras de empresas de convenciones, seminario y eventos especiales.
 - * Oficinas de ventas y reservaciones de Hoteles.
 - * Líneas aéreas y transportadoras terrestres que tengan como destino Michoacán.
 - * Oficinas de servicios de asociaciones, cámaras, clubes, sindicatos, y empresas.
 - * Embajadas

- Representantes de turismo del extranjero
 - Oficinas regionales de turismo en el estado
 - Tiendas de artesanía del estado
 - Escuelas de turismo y universidades
 - Dependencias Gubernamentales de turismo social
 - Características de promoción de la campaña promocional institucional y campaña de promoción de ventas
 - Apoyo a los prestadores de servicios para la adecuada comercialización de servicios turísticos
- Realizar campañas publicitarias
 - Análisis de los mercados seleccionados
 - Establecer objetivos publicitarios
- Establecer estrategias publicitarias de acuerdo con los siguientes aspectos fundamentales:
 - Recursos Naturales, Culturales, y de servicios
 - La moderna infraestructura del estado
 - La participación definitiva de los Michoacanos en los cambios que se viven en México y el mundo
 - El potencial de recursos que ofrecen al inversionista y que se traduce en desarrollo regional
 - Proyectar un ambiente de paz.
 - Contratación de medios de comunicaciones seleccionados
 - Ejecución de campaña

- * Control de resultados

- Elaborar material impreso de apoyo
 - * Guías turísticas del estado
 - * Mini - Guías regionales
 - * Folletos informativos.
 - * Carteles promocionales
 - * Publicaciones sobre atractivos turísticos específicos
 - * Guías de atractivos
 - * Catalogo de actividades culturales, recreativas y deportivas
 - * Videos, fotografías y transparencias
 - * Material de exhibición.

- Promover y apoyar la realización de campañas promocionales de ventas realizadas por prestadores de servicios.
 - * Visitas promocionales a mayoristas.
 - * Viajes de familiarización de agentes de viajes
 - * Seminario y presentaciones.
 - * Participación de eventos de comercialización de la industria turística
 - * Trianguis turístico de Acapulco
 - * Eurobolsa.
 - * Fiestas de octubre.
 - * Feria AMAV.
 - * Ferias hoteleras.
 - * Convenciones confetur.

- * Viajes de promocionales de sector y líneas aéreas.
 - * Envío de material informativo por correo.
- Establecer y operar el programa de relaciones públicas que comprenden
- * Boletines e informes de prensa.
 - * Reportajes en revistas especializadas
 - * Conferencias de prensa.
 - * Viajes de familiarización de periodistas
 - * Campañas de concientización interna
 - * Organización de eventos especiales
 - * Atención a clientes especiales
 - * Apoyo a la realización de congreso y convenciones
 - * Apoyo a fiestas tradicionales y manifestaciones culturales
- Instalar y operar módulos de información permanente en :
- * Galería de información turística en Morelia.
- * Delegación regional de Pátzcuaro, Uruapan, Zitácuaro, Zamora y Lázaro Cárdenas.
- Operar módulos de información en temporadas y puentes vacacionales.
- * Semana Santa
 - * Día de muertos.
 - * Fin de año.
 - * Puentes.

- Orientar al turista en la resolución de quejas y demandas ante la instancia competente

* Secofi.

* Procuraduría del Consumidor

COMENTARIOS AL PLAN DE DESARROLLO TURISTICO

Como se ve en el plan de desarrollo turístico. Uruapan también va a beneficiarse. A la fecha se ha visto que se está trabajando para resaltar la belleza natural del Parque Nacional Eduardo Ruiz, así como de la Tzaráracua. También se ha remozado la Plaza de los Mártires de Uruapan, pero aún falta mucho por hacer, por ejemplo, retirar a los vendedores ambulantes de la huatápera y la inmaculada. Esto tomado en cuenta que son edificios de construcción colonial.. Por otra parte los hoteleros deben tomar también, una actitud de cambio y mejoramiento continuo para así ofrecer siempre el mejor servicio a los turistas y público en general.

El deterioro que ha sufrido la industria hotelera en Uruapan es claro. Sobre todo a raíz de los asaltos carreteros, conflictos de Partidos Políticos Vandalismo estudiantil, etc. estos actos trajeron como consecuencia una sensible baja en el nivel de ocupación en los hoteles de Uruapan. A su vez esto ha hecho que pase de ser un punto turístico a un punto comercial, ya que la ciudad se ha convertido en un punto de paso hacia otros puntos turísticos del estado como Pátzcuaro, Camécuaro, Zamora, Morelia, incluso Lázaro Cárdenas, siendo que anteriormente los turistas descansaban en Uruapan varios días, hoy la mayoría sólo están de paso.

Una muestra lo da el siguiente cuadro proporcionado por la Delegación en Uruapan de la secretaria de turismo:

(SEMESTRE JULIO - DICIEMBRE)

TURISTAS HOSPEDADOS		DERRAMA ECONÓMICA N\$
URUAPAN	584,148 (36%)	30,509,040 00
MORELIA	368,051	37,895,570 00 (19%)
PÁTZCUARO	145,601	11,861,175.00
ZAMORA	140,451	14,662,195.00
ZITÁCUARO	53,800	5,441,923.00

De llevarse a cabo las acciones contempladas en el plan de desarrollo quizá se pueda reactivar realmente la actividad turística en Uruapan. Ya que resulta completamente ilógico que Uruapan tenga 36% más ocupación turística que en Morelia, pero 19% menos derrama económica.

La posible explicación para tal efecto es que Uruapan queda cerca de otros destinos turísticos; por ejemplo: hay gente que para visitar Pátzcuaro llegan a dormir a Uruapan para el día siguiente trasladarse a la ciudad del lago donde hacen gastos por alimentación y compra de recuerdos. Otro ejemplo es lo que ofrece Morelia: Edificios coloniales, Museos, grandes centros comerciales, Zoológicos una vida nocturna sumamente variada (incomparable con lo que puede ofrecer Uruapan). Esto es que la capital del estado existen muchas más posibilidades en que gastar el dinero de las que ofrece Uruapan.

ACTIVIDAD TURISTICA EN URUAPAN

Dato interesante es el promedio de ocupación que tiene Uruapan :

	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN		
	PORCENTAJE	NACIONAL	EXTRANJERO
MORELIA	41,33%	94%	6%
ZAMORA	33,23%	99%	1%
PÁTZCUARO	28,42%	67%	13%
URUAPAN	27,88%	99%	4%
ZITÁCUARO	15,81%	99%	1%

Estas cantidades son dramáticas ya que indican lo irregular de la actividad turística en la localidad. Mientras que en las temporadas "altas" (puentes vacacionales, noche de muertos, fin de año), la ocupación es prácticamente el 100%, el resto del tiempo es increíblemente baja (de 5% a 30%), el porcentaje se eleva sólo para las fiestas de San Juan Nvo. Pero volvemos a lo mismo usan a Uruapan sólo para dormir.

Por lo tanto para reactivar este rubro, es básico que se cumplan con los proyectos que se contemplan en el programa de desarrollo; de algún modo ya se ha iniciado: El Parque Nacional se ha remozado y se sigue trabajando para que resalte su belleza natural; por medio del programa de solidaridad se obtuvieron fondos para mejorar y embellecer al acceso principal de las rutas de acceso hacia la Tzaráracua; se embelleció el centro de la ciudad, específicamente el jardín de

los Mártires de Uruapan, aunque los puestos semifijos siguen dando un pésimo aspecto a la Huatápera e iglesia de la Inmaculada. Todo indica que el sector gubernamental está haciendo su parte, ahora analicemos lo que ofrece la industria hotelera en la ciudad de Uruapan en lo que a número de hoteles, categoría y capacidad se refiere:

HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS

	HAB SENCILLAS	HAB DOBLES	HAB TRIPLES	H CUADRUPLAS	SUITES
1.-PARAISO URUAPAN	0	48	0	0	8
2.-EL TARASCO	12	43	0	0	0
3.-REAL DE URUAPAN	33	20	0	0	3
4.-MANSION DEL CUPATITZIO	1	52	0	0	3
5.-PLAZA URUAPAN	14	90	0	4	15
6.-HOTEL VICTORIA	6	61	5	0	8
TOTAL	66	31	5	4	37

HOTELES DE TRES ESTRELLAS

	HAB SENCILLAS	HAB DOBLES	HAB TRIPLES	H CUADRUPLAS	SUITES
1.-PIE DE LA SIERRA	12	28	0	17	3
2.-CONCORDIA	14	16	0	29	0
3.-URUAPAN CONTINENTAL	0	63	0	0	0
4.-REGIS	6	8	4	21	1
5.-NUEVO HOTEL ALAMEDA	24	48	0	0	0
6.-CALIFORNIA	10	6	0	0	0
7.-LA FUENTE	8	34	0	0	0
8.-SAN CARLOS	10	5	0	0	0
TOTAL	84	208	4	67	4

HOTELES DE DOS ESTRELLAS					
	HAB SENCILLAS	HAB DOBLES	HAB TRIPLES	H CUADRUPLES	SUITES
1.-HOTEL ESPAÑA	15	0	0	0	0
2.-VILLA DE FLORES	7	18	0	0	0
3.-AMERICAS	0	22	1	0	0
4.-AUTO HOTEL URUAPAN	29	7	4	37	1
5.-ERANDINE	7	9	2	1	0
6.-LOS TRES CABALLEROS	13	7	2	0	0
7.-AVENIDA	26	16	14	0	0
8.-ATZIMBA	0	25	0	0	0
9.-MOTEL LOS PINOS	17	2	0	0	0
10.-LOS CEDROS	14	1	0	0	0
11.-PARICUTIN	6	28	3	0	0
TOTAL	134	135	26	38	1

HOTELES DE UNA ESTRELLA					
	HAB SENCILLAS	HAB DOBLES	HAB TRIPLES	H CUADRUPLES	SUITES
1.-CHICAGO	13	7	0	0	0
2.-ACOSTA	0	3	0	0	0
3.-MODERNO	27	4	2	0	0
4.-OSEGUERA	12	31	1	2	0
5.-TZARARACUA	0	36	0	0	0
6.-POSADA SANDY	22	4	0	0	0
7.-MI SOLAR	10	10	4	1	0
8.-DEL PARQUE	5	6	1	1	0
9.-CUPATITZIO	1	9	3	0	0
TOTAL	90	139	11	4	0

HOTELES ECONOMICOS					
	HAB SENCILLAS	HAB DOBLES	HAB TRIPLES	H CUADRUPLAS	SUITES
1 -JARDINES DEL PEDREGAL	17	3	0	0	0
2 -PENSILU	11	3	0	0	0
3.-ECONOMICO	10	4	0	0	0
4 -16 DE SEPTIEMBRE	12	6	0	0	0
5 -LA PROVIDENCIA	5	4	0	0	0
6.-SAN FRANCISCO	30	2	0	0	0
7.-MARIA AUXILIADORA	10	2	2	0	0
8 -POSADA MORELOS	4	4	1	3	0
9 -ALDAMA	14	13	0	0	0
10 -MARIA DE LA PAZ	4	8	6	0	0
11 -LA MONTAÑA	14	3	0	0	0
TOTAL	131	52	9	3	0

Con base a la información anterior podemos decir que Uruapan tiene una capacidad de 1,463 habitaciones para hospedar a cerca de 2,850 personas, las cuales pueden elegir entre las diferentes opciones que brinda la industria hotelera local. Destacando claro los hoteles de cuatro estrellas ya que son los que mayor cantidad de servicios brindan: Agencias de viajes, restaurantes, bares, servicio a los cuartos, teléfono, televisión, estacionamiento, renta de salones para fiestas o reuniones.

CAPÍTULO VI: CASO PRÁCTICO

TEMA Influencia de los programas gubernamentales sobre la toma de decisiones en la industria hotelera local.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Es importante mencionar que la toma de decisiones es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la administración moderna ; su uso comenzó hace tiempo cuando Taylor difundió el uso de la administración científica con excelentes resultados. No es otra cosa que un proceso por medio del cual los gerentes toman en cuenta y adaptan los recursos de la organización a las oportunidades que ofrece el mercado a mediano y largo plazo. Para llevarlo a cabo se deben tener en mente 3 aspectos. La misión de la organización, los objetivos de la misma y determinar las tácticas y estrategias que harán que la organización cumpla con sus objetivos. Claro esta que no solamente hay que tener en cuenta las oportunidades de la empresa; también hay que tener en cuenta los posibles inconvenientes a los que se habrán de enfrentar.

Uno de estos inconvenientes es sin duda alguna que la competencia nos responderá con acciones similares. Pero más aún, existe también la posibilidad de que se establezcan nuevas empresas, y este si que seria un problema debido principalmente a que esto acarrearía el que tuviéramos que compartir el mercado.

Uruapan es una ciudad comercial y turística por lo cual existe siempre la posibilidades que se establezca un nuevo hotel, este hotel podría ser de 5

estrellas como los existentes en Morelia y hasta en La Piedad, este hotel podría contar con un gran centro de convenciones, gimnasio, discotecas, alberca, en fin con todas las comodidades de los hoteles de gran turismo. Definitivamente que un hotel de esa clase es necesario en Uruapan, y de crearse provocaría graves problemas a los hoteleros de la localidad, por lo tanto no está de más estar preparado para enfrentar esa posibilidad. Quizás exista alguien que pueda decir que eso no es posible; a esas personas habría que recordarles hace años nadie se imaginaba que la tienda de ropa con mayor surtido y prestigio de nuestra ciudad como lo es el almacén de ropa "La Nacional" tuviera problemas de competencia y hoy tiene que enfrentarse a empresas del mismo giro, las cuales incluso pertenecen a importantes cadenas que tienen cobertura a nivel nacional como son: "Milano", "Hecali", "El Armario", etc. (además habría que agregar el establecimiento de tiendas similares y con capital local) Lo mismo puede ocurrir con los Hoteles de cuatro estrellas establecidos en Uruapan.

A lo anterior habría que agregar que Uruapan es todavía una ciudad pequeña o un pueblo gigante; por lo cual se puede dar el caso que cuando la decisión tomada por un gerente tiene el éxito esperado no es de extrañarse que los demás gerentes pongan en marcha acciones semejantes, lo que obliga a los dirigentes a esforzarse por ir siempre un paso adelante.

Para lograr una planeación adecuada hay que tener siempre presente que la administración no es otra cosa que un conjunto sistematizado de reglas que tienen como finalidad obtener el máximo provecho de la forma en que está estructurado y es manejado un organismo social. Resumiendo administrar es la

técnica de coordinar. La administración se compone de las siguientes partes: Previsión, Planeación, Organización, Dirección, y Control.

De entre ellas hay una que un gerente o administrador debe poner el mayor empeño para lograr el éxito de una organización, la Dirección, ya que es en este elemento donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, esto a través de la autoridad ejercida por el administrador, además claro de la correcta y oportuna toma de decisiones. Es el punto central y más importante de la administración, por lo cual en este elemento se pueden dar los más grandes errores administrativos, los que definitivamente pueden influir en el hecho de lograr los objetivos trazados a futuro.

Los errores que cometen muchas veces se deben al estilo de administración inadecuado que se pueda tener, lo cual influirá para que la organización no logre sus objetivos en el corto y en el largo plazo. Los estilos que pueden adoptar un administrador son: Anarquía, Autocracia estricta, Autocracia Benevolente, Autocracia Incompetente, Cuasi Democracia y Democracia. Los más usados y recomendados son los últimos, aunque se sugiere un mejor funcionamiento un toque no muy marcado de autocracia estricta, es decir un poco estrictos.

En cada organización, el administrador soluciona problemas, mide los recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones, etc. al administrador no se le juzga por lo que sabe, sino por la forma en como ejecuta su trabajo y los resultados que logra de acuerdo a los recursos.

de que dispone. El conocimiento técnico y la de administración es la suma de importancia, básico e indispensable, pero depende ante todo de la personalidad y la forma en que el administrador tome las decisiones.

Los departamentos o recursos de que dispone y debe coordinar son los siguientes: Recepción, Conmutador, ama de llaves, Ingeniería, mantenimiento y redecoración, alimentos y bebidas, contabilidad, personal, seguridad. Hay que recordar también que un hotel es una institución de carácter público que ofrece al viajero, alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimientos y opera con la finalidad de obtener utilidades. De una correcta administración y coordinación de los anteriores elementos dependerá también el correcto cumplimiento de los objetivos, con base en un correcto procedimiento para la toma de decisiones.

La Hotelería en Uruapan, ha ido evolucionando. Desde las antiguas posadas y mesones hasta llegar a los primeros hoteles como fueron "El Imperial" y "El Tívoli" hoy desaparecidos. Esto indica que esta industria está en continuo cambio; por lo tanto, los hoteles establecidos no tienen su porvenir asegurado.

El hecho de tomar decisiones pensando en el futuro es algo que deben hacer, debido a que de cumplirse cabalmente con los objetivos propuestos en el plan de desarrollo turístico 93-98, se reactivaría la actividad turística en Uruapan, con lo cual se podría motivar a la inversión en el ramo hotelero inversión en centros comerciales, etc. De cumplirse este plan de desarrollo se alentarían todos los sectores. Siendo el gran beneficiario Uruapan y sus alrededores: Paracho,

Angahuan, Peribán, Los Reyes, Apatzingán, Pátzcuaro, etc. Resumiendo este plan vendría a beneficiar a todo Michoacán, con ello volvemos a insistir en la importancia de la planeación y una correcta dirección

Teniendo conocimiento de estos antecedentes nos enfrentamos a la siguientes interrogantes: ¿cuales son las causas por las que los gerentes de los hoteles en Uruapan no adoptan o aplican la planificación estratégica?, ¿su estilo de dirección se los impide?, ¿no se apoyan en los programas federales o estatales que les ofrece el gobierno?

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA La actual situación (económica, política y social) por la que atraviesa el país obliga a los administradores y en general a todas las personas encargadas de dirigir el destino de las empresas a buscar soluciones optimas a los problemas que se presentan en las mismas. Por lo tanto tiene una importancia especial el conocer los programas en los cuales pueden apoyarse los directivos para orientar la toma de decisiones.

OBJETIVO GENERAL: Conocer los programas de desarrollo turístico que ofrece el gobierno estatal y en su caso el federal y como podrían estos ser aprovechados para orientar (o bien influir), en el proceso de la toma de decisiones de los altos directivos de los hoteles de cuatro estrellas establecidos en la ciudad de Uruapan.

OBJETIVOS PARTICULARES

1.- Conocer los programas que ofrece el gobierno en materia de desarrollo turístico.

2 - Conocer el grado de conocimiento que se tiene a cerca de los planes de desarrollo turístico que implementa el gobierno por parte de los dirigentes de los hoteles de cuatro estrellas de la localidad

3.- Saber si dentro de una planeación a futuro, los gerentes de los hoteles tienen contemplada la utilización de los planes de desarrollo propuestos por el gobierno

4 - Saber si es posible que el grado de preparación de los gerentes de los hoteles de la localidad impida en cierto grado el aprovechamiento de los programas antes mencionados

5.- Conocer los planes de acción que se llevan a cabo en situaciones tales como temporadas bajas y saber si esos planes se realizan en coordinación con los programas de gobierno, ya sea estatal o federal.

6 - Saber si el establecimiento de hoteles como el "Flamingos" o el "San Carlos" guardan alguna relación con el plan estatal de desarrollo turístico

HIPÓTESIS:

1.- Los planes de desarrollo turístico llevados a cabo por el gobierno estatal o federal son desconocidos y por lo tanto no son aprovechados por los gerentes de los hoteles de cuatro estrellas establecidos en la ciudad de Uruapan.

2.- Los estilos de dirección y el grado de preparación de los gerentes impiden el aprovechamiento de los planes antes mencionados.

ENLACE LÓGICO

ENLACE LÓGICO 1 - Si los planes de desarrollo turístico que ofrece el gobierno son desconocidos para los directivos de los hoteles en Uruapan, estos no aprovecharán los beneficios que pueden ofrecer

ENLACE LÓGICO 2.- Entre más autocrático e inflexible sea un estilo de dirección más difícil resultará el aprovechamiento de los planes de desarrollo turístico ofrecidos por el gobierno.

OPERALIZACIÓN: Para conocer el estilo de dirección empleado por los gerentes de los hoteles de cuatro estrellas localizados en la ciudad de Uruapan; así como el grado de conocimiento y aprovechamiento de los planes gubernamentales en materia turística, se recurrirá a cuestionarios y entrevistas con los gerentes de los hoteles y con el personal de la Secretaría de Turismo de la delegación estatal localizada en la ciudad de Uruapan.

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA:

Para el presente trabajo de investigación se utilizó una investigación documental y una investigación de campo, la cuál se llevo a cabo en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Uruapan. Se eligió a estos hoteles por considerar que son los que cuentan con un capital adecuado para en un momento determinado adaptarse a los cambios que se requieran de acuerdo con los programas oficiales o bien con las necesidades propias del mercado. En estos hoteles se realizó una entrevista con los gerentes de los hoteles de la localidad, en dichos cuestionarios se tuvo como objetivo saber el grado de conocimiento que se tiene del plan estatal de desarrollo turístico y el grado de aprovechamiento que se tiene del mismo

Por lo que respecta a la investigación documental está se llevo a cabo consultando diferentes autores relacionados con la administración, la dirección y a la toma de decisiones como parte importante de la dirección misma. Así mismo me apoye en libros relacionados con la administración hotelera con el fin de conocer las áreas que comprenden un hotel y claro esta para tener una idea de los recursos con que debe contar un hotel.

GUIA DE LA ENTREVISTA REALIZADA CON LOS GERENTES DE LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE URUAPAN.

La presente es la guía de entrevista que fue útil para obtener información que se analiza en seguida del mismo. para llevar a cabo esta entrevista se menciona a los involucrados en la misma que la información que tuvieran a bien proporcionar seria utilizada unica y excusivamente para conformar el trabajo del seminario de titulación para obtener el, titulo de licenciado en administración.

Las personas a las cuales se les aplico esta entrevista fueron a los gerentes generales de los hoteles o bien a las personas que los mismos consideraron que eran las adecuadas para proporcionar la información requerida. Lo anterior en virtud de que los gerentes en algunos casos los gerentes no contaron con el tiempo suficiente para contestar sin apresuramientos, razón por la que antes de aplicar la entrevista les comente en forma breve que es lo que buscaba con la entrevista.

ENTREVISTA:

1.- ¿Durante cuánto tiempo ha estado usted trabajando dentro del ramo hotelero?

2 - ¿ Cuánto tiempo tiene usted al frente de un cargo administrativo?

3- ¿Durante ese tiempo como considera que ha sido el desarrollo de la industria hotelera en la ciudad de Uruapan?

4.- ¿Conoce usted el plan estatal estatal de desarrollo turistico?

SI _____ NO _____

5.- ¿Cree usted que los planes de gobierno realmente beneficien a los diversos sectores económicos de nuestro pais y concretamente a la economía de nustra ciudad?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

6.- ¿Considera que las acciones en el contempladas sean las adecuadas para apoyar o reactivar la actividad turistica en nuestro estado?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

7.- ¿En qué tipo de acciones tienen considerados planes de acción a futuro?
(ampliación de el hotel, implantación de nuevos servicios, etc)

8.- Dentro de esos planes ¿han tomado en cuenta al plan estatal de desarrollo turístico?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

9.- En temporada baja por ejemplo, ¿toman en cuenta al plan estatal de desarrollo turístico como parámetro para orientar sus acciones?

SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____

10.- ¿Considera usted que el establecimiento de los hoteles "flamingo" o el "San Carlos", guarden alguna relación con el plan estatal de desarrollo turístico?

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

RESUMEN DE LA INFORMACION OBTENIDA ATRAVES DE LA ENTREVISTA LLEVADA A CABO EN LOS HOTELES DE CUATRO ESTRELLAS EN LA CIUDAD DE URUAPAN

A pesar de la gran problemática que tenemos hoy en día ocasionada por la grave situación económica que atraviesa el país, la cual nos obliga a estar preparados para enfrentar a la competencia, nos damos cuenta que el 20% de los gerentes de hoteles en la ciudad de Uruapan no cuentan con una carrera profesional, (es decir solo cuentan con estudios de preparatoria), esto hablando de los establecimientos de cuatro y tres estrellas ya que en los establecimientos de categorías inferiores el porcentaje es mucho menor, debido principalmente a que en esos establecimientos el personal que labora es de la misma familia propietaria del hotel, y no se muestran interesados en aplicar en ellos una administración profesional. Aunque el hecho de que un administrador o gerente de un hotel no cuente con una carrera profesional terminada no quiere decir que la administración del establecimiento tenga que ser deficiente ya que en Uruapan es común el encontrar que los gerentes de los comercios con mayor éxito de la ciudad son los propios dueños y no cuentan con una carrera universitaria; pero también vale la pena destacar que esos negocios, aunque exitosos son empresas pequeñas y no requieren de una administración tan completa como la de una empresa de magnitudes mayores, como resulta ser el caso de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad, los cuales por el número de empleados y la cantidad de servicios ofrecidos requiere que sus dirigentes cuenten con una preparación superior, pero como se puede apreciar el único gerente que no cuenta con una carrera ha suplido esa deficiencia con años de experiencia la cual no se puede adquirir en ninguna escuela.

La mayor parte de los entrevistados en promedio tienen entre 2 y 3 años en promedio trabajando en la industria hotelera local, sin embargo hay que destacar el caso del gerente de determinado hotel del centro de la ciudad, el cuál tiene ya más de

siete años trabajando en el mencionado hotel. Cabe hacer notar de que el personal administrativo de los mismos establecimientos no han hecho carrera dentro de la empresa, sino que hasta después de terminar una carrera universitaria (la mayoría en la Universidad Don Vasco), fue que buscaron trabajo y lo encontraron en los hoteles de la ciudad, lo que los pone en desventaja ya que entre mayor experiencia se tenga en cierta área mayor capacidad se tendrá para elegir la mejor decisión de entre un gran número de opciones.

El comentario en relación con el desarrollo de la hotelería en Uruapan fue en el sentido de que actualmente se encuentra estancado debido a la situación económica imperante en la totalidad del territorio nacional, dijeron además que según comentarios y vivencias la mejor época de la hotelería en la ciudad fue en la década de los 80's, después de ese tiempo se dieron acontecimientos políticos y sociales que matuvieron alejados a los turistas no solo de nuestra ciudad si no de todo el estado; lo cual propicio que inclusive algunos establecimientos hoteleros cerraran sus puertas, pero parece ser que de 1993 a la fecha tales acontecimientos han sido controlados dándole confianza al turista para que visite nuestro estado; reflejo de ello es la gran cantidad de turistas que visitaron nuestra ciudad en el pasado periodo vacacional de Semana Santa. Pero no solamente es la estabilidad política que vive el estado lo que ha motivado que los turistas visiten Michoacán, por parte del gobierno del estado se ha realizado un esfuerzo enorme para que los atractivos turísticos en el estado tengan el cuidado y difusión a nivel nacional que se merecen para atraer a los visitantes (para la difusión a nivel nacional se utilizaron diversos medios electrónicos como radio y televisión) y lograr que regresen nuevamente (tal como se pretende en plan estatal de desarrollo turístico).

Es de hacer notar que todos los entrevistados tienen conocimiento de la existencia del plan estatal de desarrollo turístico, y consideran que de acuerdo con el se está trabajando para lograr un sustancial mejoramiento en la belleza de los

atractivos turisticos del estado. Pero consideran que no solamente hace falta darle mantenimiento a tales atractivos, lo que hace falta es que la economia del pais se reactive para que asi la gente pueda tener recursos económicos para viajar, es decir mas que planes lo que hace falta es dinero, por otro lado el gobierno nos tiene acostumbrados a decirnos una cosa y hacer lo contrario, razón por la que no todos los hoteleros confian en el plan. Es decir, el plan estatal de desarrollo turistico es sumamente atractivo pero en base a la serie de promesas no cumplidas por parte del gobierno no existe la confianza necesaria como para considerar al mencionado plan como una base para el proceso de toma de decisiones

Es de hacer notar que el 80% de los entrevistados tienen planeadas sus acciones a futuro pero solamente el 60% de las empresas que planean lo hacen tomando en cuenta el plan estatal de desarrollo turistico. y aun mas dentro de las acciones contempladas a futuro unicamente se tiene planeado ampliar los servicios actualmente ofrecidos en el hotel, pero también dijeron que la economía no permite el tomar decisiones en cuanto a remodelar el hotel o ampliar las instalaciones. Cabe señalar que las decisiones que se tomarian en un futuro se haran tomando en cuenta las preferencias de los turistas así como sus sugerencias mas que de acuerdo al plan estatal de desarrollo turistico. Esto es notable ya que el gobierno estatal ha cumplido poco a poco con lo propuesto en dicho plan lo cual se ha visto reflejado en el embellecimiento de los principales atractivos turisticos en la entidad, con lo cual se alienta a que los turistas tomen nuevamente a Michoacán como destino en sus viajes de placer. A pesar de lo anterior los entrevistados comentaron que aún es necesario contar con programas permanentes de seguridad tanto en las carreteras como en las ciudades con mayor afluencia turística, por que según dijeron, de nada nos sirve que el parque nacional luzca impecable si los turistas tienen miedo de viajar a nuestro estado y ser asaltados en el camino. Por otro lado se ha insistido en la urgencia de construir en Uruapan una planta tratadora de aguas negras para que el agua que llega a la

Tzararacua llegue limpia y no desprenda los fétidos olores que tienen que soportar sus visitantes

En vista de lo anterior podemos decir que los establecimientos que no toman en cuenta dicho plan están perdiendo la oportunidad que brinda el mismo. Aunque hayan expresado que sus planes de desarrollo también les puedan brindar óptimos resultados, Claro que esos resultados serían mejores si tomaran en cuenta el plan descrito anteriormente

Todos los encuestados coincidieron al decir que las peores temporadas del año son las comprendidas en los meses de Septiembre, Enero y Febrero además claro de los periodos entre vacaciones las cuales se han agravado por la crisis económica. Mientras que por otro lado consideran las mejores épocas los periodos de: semana santa, Julio y Agosto y el fin de año, agregando claro esta los puentes. Y precisamente en las temporadas bajas es donde los hoteles de cuatro estrellas toman la decisión de llevar a cabo acciones tales como incrementar sus campañas de publicidad en diversos medios como son periódicos, radio y televisión. Además de ofrecer paquetes y/o descuentos. En estos casos tenemos que los hoteleros no realizan las mismas acciones ya que un 40% de los establecimientos da mayor importancia a la publicidad, otro 40% realiza un mayor esfuerzo para ofrecer descuentos, el 20% restante ofrece en mayor grado paquetes los que pueden incluir por ejemplo uno o dos alimentos, pero consideran que el plan de desarrollo turístico en prácticamente nada les puede ayudar para evitar los efectos de las temporadas bajas. Pero reconocieron que el gobierno efectivamente se ha preocupado por proyectar los atractivos de nuestro estado a nivel nacional y a pesar de que se trate de temporadas bajas para el turismo. Con lo que se pretende mantener el nivel de ocupación en los hoteles constante a través del año. Lo que a su vez obligaría a los hoteleros a tomar la decisión de mantener una planta de trabajadores mayor (por ejemplo es común que en temporada alta se contrate personal extra para el puesto de botones).

Las medidas anteriores (publicidad, promociones, etc), se mantienen constantes durante todo el año pero como ya se dijo son intensificadas en las llamadas temporadas bajas. Y en este caso se podría tomar la decisión de aprovechar los espacios publicitarios que coloca el gobierno del estado en los diferentes medios informativos. Ya que esos espacios podrían atraer visitantes aunque se trate de temporadas bajas.

Por otra parte consideran que la decisión de algunos empresarios para invertir en los hoteles "San Carlos" y "Flamingo" no tienen nada que ver con el plan estatal de desarrollo turístico debido a que sus servicios son dirigidos a clientes ocasionales y no propiamente a los turistas, con lo que además comentaron que la afectación que han sufrido por parte de los establecimientos arriba mencionados ha sido prácticamente inexistente.

Es importante tomar en consideración el caso de cierto hotel ubicado en el centro de la ciudad, ya que es de llamar la atención que su gerente apenas cuente con la preparatoria, aunque como ya se mencionó aquí entran en juego situaciones familiares que aunque pudieran parecer graves no lo son en realidad, debido a que el hotel no presenta mayores problemas. Si acaso las deficiencias las encontramos en el sentido de que presenta una centralización de decisiones lo cual puede acarrear que por cuestiones de tiempo no se tomen las decisiones más apropiadas, cierto es que la alta gerencia no es la que toma absolutamente todas las decisiones ya que delega algunas a la gerencia media; pero a pesar de ello dejan poca libertad de decisión a los puestos inferiores.

Elo en lo que se refiere a aspectos funcionales ya que en materia de turismo, el gerente de este hotel; es una persona que se ha preocupado por asistir de manera regular a cursos relacionados con la administración de empresas turísticas, aunque

claro el hecho de no contar con una carrera profesional limita el nivel de los cursos a los que podría asistir. Además claro de que el no contar con una carrera universitaria puede en un momento determinado limitar la visión para aprovechar en su momento las oportunidades que se presentan, (aunque como ya se dijo esta persona suple la falta de una carrera con la experiencia obtenida con el tiempo), oportunidades que puede brindar el plan estatal de desarrollo turístico. Ello con base en que en el cuestionario respondió que no toman en cuenta el plan y que sus programas a futuro los realizan de manera independiente al documento mencionado

Es una empresa que utiliza diversos medios publicitarios para darse a conocer inclusive podemos ver sus anuncios en el canal trece de Michoacán, en ese aspecto lleva ventaja sobre los demás hoteles de la localidad, ya que se da a conocer en el interior del estado y puede atraer mayor cantidad de clientes; aunque cabe hacer mención de que en las temporadas difíciles la mayoría de las empresas turísticas realizan esfuerzos parecidos en cuanto a lo que incrementar su publicidad se refiere. En lo tocante a la afectación que pudiesen haber sufrido por el establecimiento de los hoteles de tres estrellas ha sido mínimo ya que como lo he mencionado anteriormente las personas que acuden a esos hoteles son clientes de paso, y la mayoría de los hoteles localizados en el centro de la ciudad cuentan con una clientela estable ya sea de turistas o bien de agentes de ventas. Sin embargo es preocupante que en aspectos tales como la delegación de autoridad se tenga limitada la función de toma de decisiones. Por lo tanto la única sugerencia sería en el sentido de otorgar mayor libertad de decisión a los puestos inferiores. además claro de recomendar el estudio del plan estatal de desarrollo turístico para que este sea aprovechado al máximo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 - Es grave el hecho de que en los hoteles de nuestra ciudad exista un alto porcentaje de gerentes de hoteles los cuales no cuentan con una carrera profesional o bien, a pesar de que son los encargados de la administración de los mismos cuentan con una carrera diferente a la de administradores de empresas. Esto es importante mencionarlo debido a que en un momento determinado el no tener una cultura administrativa puede impedir el que se tome la mejor decisión. Ni que decir en el caso en el que el gerente de un hotel únicamente cuente con estudios de preparatoria. Y es que un gerente entre más preparado este, mejores serán las decisiones que pueda tomar, en base a lo anterior podemos decir que los estilos de dirección poco o nada influyen en el aprovechamiento o influencia del plan estatal de desarrollo turístico en el estado de Michoacán sobre las decisiones de los gerentes de los hoteles de cuatro estrellas ubicados en la ciudad de Uruapan y que más bien esta se ve influenciada por la menor o mayor capacidad y preparación de quienes tienen a su cargo la dirección de los hoteles locales.

Las consecuencias de lo anterior se ven reflejadas en el sentido de que en un veinte por ciento de los establecimientos hoteleros de la localidad TODAS las decisiones son tomadas por la gerencia media o por la alta gerencia lo cuál puede acarrear el que las decisiones para resolver los problema sean tomadas a destiempo por el hecho de que los gerentes tengan que pensar en todo y no se dediquen a atender los problemas que revisten mayor importancia para la organización. Es imposible que si el gerente tiene que tomar todas las decisiones lo haga de una manera adecuada, es necesario que en la medida en que se delega autoridad y responsabilidad, se de también la oportunidad de que en cada área se tomen decisiones que por su importancia no tienen por que llegar a los niveles directivos altos. Pero también es cierto que los gerentes deben ser los encargados de estudiar el plan estatal de desarrollo turístico, para determinar en que aspectos puede ser

aprovechado por el hotel. Ya que por ejemplo de cumplirse con los objetivos del multicitado plan se podrían tomar decisiones tales como aumento o recorte de personal. Por decir algo, si el plan tiene difusión y éxito en el extranjero es posible que se tenga que tomar la decisión de contratar personal que hable otro idioma además del español, o bien decisiones sobre cursos que se pudieran impartir a los empleados para mejorar el trato al turista

2.- Por otro lado es importante también el señalar que los gerentes que deciden planear a futuro no solo lo hacen por cuenta propia sino que toman en cuenta el plan estatal de desarrollo turístico; y además se reúnen con los demás hoteleros para realizar planes en conjunto lo que les puede acarrear mejores beneficios. El ejemplo mas claro de lo anterior lo pudimos observar en el pasado periodo vacacional de "Semana Santa", en la misma pudimos observar que los hoteles de la localidad fueron insuficientes para albergar a la gran cantidad de visitantes que tuvimos en nuestra ciudad, inclusive se dio el caso en el que los turistas se tuvieron que trasladar a ciudades cercanas para poder conseguir hospedaje. Pero no deja de ser preocupante que las decisiones tomadas en conjunto por los hoteleros locales se limitaron a las tarifas a ofrecer en los diferentes servicios prestados por los hoteles de la localidad.

3.- En cuanto a las acciones emprendidas por el gobierno también fueron claras; por ejemplo se pudo notar el gran cuidado que tuvo el municipio para mantener limpio el centro de nuestra ciudad. Además claro, de las campañas emprendidas por la cámara de comercio local, en la cuál se pretendió que todos fuéramos amigos del turista. Lo anterior lo menciono porque en la mayoría de los casos no tenemos confianza en que el gobierno cumpla con lo que promete, pero, como también lo he mencionado, el gobierno ha hecho su parte, quizás en algunos casos no del todo, pero lo que si es cierto es que esta trabajando y ello puede dar confianza a los empresarios para apoyarse en los programas de gobierno para planear su futuro. (Pero existe un aspecto que es de suma importancia el destacar como es el hecho de que aspectos

tales como la seguridad en las carreteras unicamente les preocupo a las autoridades el implementar operativos de vigilancia en tiempo de vacaciones cuando en realidad tales operativos deberian ser permanentes.) Aunque claro que es importante el que se cuente con cursos alternativos de acción para salir adelante en caso de posibles contingencias

4.- Por ejemplo es imposible que el gobierno haga algo por cambiar las temporadas bajas dentro de la industria hotelera y en este sentido los hoteleros hacen un esfuerzo importante en lo que a publicidad se refiere, (además del realizado por el mismo gobierno), y diseño de paquetes vacacionales que resulten atractivos para el turista. Este es precisamente uno de los aspectos en los que el gerente tiene que decidir cuál es la mejor opción para la empresa. La situación es mala y como nos pudimos dar cuenta (en el caso de un hotel ubicado en la calle de Cupatitzio), las malas decisiones pueden llevar a la empresa a pensar en cerrar sus puertas. Y esa quizás pueda ser la opción mas fácil pero definitivamente que no habla nada bien de su personal administrativo. Y es que es precisamente ante situaciones como esa cuando reviste una mayor importancia el tener herramientas con que apoyarse en una toma de decisiones. Es posible que si el gerente de este hotel hubiese analizado el plan estatal de desarrollo turístico se hubiera dado cuenta que con el mismo se estaba motivando al turismo a que visitara Michoacán, lo cuál como ya se vio atrajo el número suficiente de visitantes como para que los hoteles con problemas financieros salieran de los mismos. Por lo que el pensar en cerrar es posible que ni siquiera hubiese pasado por sus mentes.

Vale la pena el destacar que los únicos planes a futuro de los hoteleros se limitan a la contratación de personal necesario y eventual en las temporadas altas. Pero si se cumplen con los objetivos contenidos en el citado plan, los gerentes deberan pensar en contar con una planta de empleados mas amplia. Y no solamente el pensar en las reparaciones que forzosamente se tienen que llevar a cabo en un hotel. Para

planear a futuro sería recomendable el analizar los resultados que está arrojando el plan de desarrollo turístico y combinarlo con las recomendaciones de los turistas hospedados en cada hotel. Y es que si el plan tiene éxito y este se combina con la tan deseada recuperación económica entonces estaremos hablando de un incremento en el número de visitantes en nuestro estado.

Otro comentario concluyente es el hecho de que el grado de preparación de los gerentes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad no tiene nada que ver con el hecho de que tomen en cuenta y en su caso aprovechen el ya multicitado plan. Y es que como se puede concluir es más importante la experiencia que se tenga al frente de un puesto administrativo que el grado de preparación de la persona que lo ocupa. Aunque claro que si se combina experiencia y preparación entonces la persona será capaz de tomar las mejores decisiones.

Por último es importante señalar dos aspectos: El primero de ellos es relación al hecho de que a pesar de que el plan estatal de desarrollo turístico resultó ampliamente conocido por los hoteleros de la ciudad, no es tomado en cuenta debido a la poca confianza que se tiene en los planes desarrollados por el gobierno. Por lo que si se pretende que el plan sirva como base para el proceso de toma de decisiones es de suma importancia que los gerentes de los hoteles de todo el estado y en especial los de la ciudad de Uruapan recuperen la confianza en el gobierno, ya que si el plan cumple con sus objetivos entonces los hoteleros podrían pensar en tomar decisiones a futuro tales como la ampliación de sus instalaciones o el mejoramiento y remodelación de las mismas y porque no, se podría incluso pensar en que algún grupo de inversionistas tomara la decisión de crear un nuevo hotel en la ciudad ya sea de cuatro o de cinco estrellas.

Por lo anteriormente descrito es de suma importancia el que el gobierno a nivel estatal se preocupe por recuperar la confianza de los inversionistas y a nivel federal se

de una verdadera recuperación económica lo cual traería consigo una importante derrama económica en todos los sectores, lo que brindaría la oportunidad de tomar decisiones con una mentalidad de crecimiento y no de supervivencia como actualmente ocurre

Por todo lo expuesto en el desarrollo del presente trabajo se concluye que los programas de gobierno no tienen una influencia directa sobre las decisiones tomadas por los gerentes de los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Uruapan; Si acaso los resultados de los mismos ejercen cierta influencia aunque no de manera significativa. Lo que se puede ver es que el plan en cuestión es ambicioso y sumamente atractivo por lo que de obtener resultados satisfactorios con el mismo entonces se podría hablar de tomarlo en cuenta para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción al estudio de la Administración
Editorial Mc. Graw Hill, México 1984

- CLAUDE S. GEORGE, JR., Historia del Pensamiento Administrativo
Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S. A., México 1984

- HUGES, Mercadotecnia Planeación Estratégica
Editorial Addison- Wesley Iberoamericana S. A., Delaware, U.S.A. 1986

- DE LA TORRE FRANCISCO, Administración Hotelera 1er. curso: División Cuartos
Editorial Trillas, México 1984.

- FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO, Seis Estilos de Administración
Editorial Diana, México 1984.

- MÜNCH / GARCÍA MARTÍNEZ, Fundamentos de Administración
Editorial Trillas, México 1989.

- REYES PONCE AGUSTÍN, Administración de Empresas
Editorial Limusa, México 1983.

- REYES PONCE AGUSTÍN, Administración Moderna
Limusa Noriega Editores, México 1992.