



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA REORGANIZAR UNA
EMPRESA DEL SECTOR SERVICIO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

DULCE MARIA CARTAGENA LARA

Director de tesis:

L.A.E. José Arnulfo Gutiérrez Rodríguez

Revisor de tesis:

L.A.E. María del Rosario López
de los Santos

COATZACOALCOS, VER.

2006



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.

DEDICATORIAS

A Dios:

Por permitirme vivir una etapa más de ésta vida y por su infinito amor y sabiduría.

A mis padres:

Por todo su amor y apoyo incondicional. Gracias por la excelente educación y comprensión que siempre me han dado y el insuperable ejemplo de amor que me han demostrado.

A mis hermanos:

A mis pequeños enanos, los adoro. Gracias por cuidarme a pesar de los años y por su enorme apoyo.

A mi familia:

Por estar conmigo en tan importante paso, por sus palabras de aliento y su amor.

A mis maestros:

Por toda la paciencia y tiempo que han dedicado para la elaboración de esta tesis.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
Capítulo I. Metodología de la Investigación	6
1.1 Planteamiento del Problema	6
1.2 Justificación	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 General	9
1.3.2 Específicos	9
1.4 Hipótesis	9
1.4.1 De Trabajo	9
1.4.2 Nula	9
1.5 Variables	10
1.6 Definición de Variables	10
1.7 Tipo de Estudio	11
1.8 Diseño	11
1.9 Población y Muestra	12
1.10 Instrumentos de Medición	12
1.11 Recopilación de Datos	14
1.12 Proceso	17
1.13 Procedimiento	17
1.14 Análisis de Datos	18
1.15 Importancia del Estudio	18

1.16	Limitaciones del Estudio	19
Capítulo II. Marco Teórico		21
2.1	Organización	21
2.2	Elementos de la Organización	23
2.3	Tipos de Organización	24
2.3.1	La Organización Formal	24
2.3.2	Organización Lineal	25
2.3.3	Organización Funcional	25
2.3.4	Organización de Tipo Línea-Staff	26
2.3.5	Organización Matricial	27
2.4	Estructura Organizacional	28
2.5	Departamento	28
2.6	Clima Organizacional	28
Capítulo III. Manuales Administrativos		31
3.1	Antecedentes de los Manuales Administrativos	31
3.2	Concepto de Manual	33
3.3	Importancia de los Manuales Administrativos	34
3.4	Proceso de Planeación de los Manuales	35
3.4.1	¿En quién recae la responsabilidad de la elaboración del Manual?	35
3.4.2	Planeación de la Elaboración de Manuales	36
3.4.3	Programación del Plan	36
3.4.4	Presupuesto	37
3.5	Proceso de Elaboración del Manual	37
3.5.1	Recopilación de Información	37
3.5.2	Métodos para Recolectar Información	37

3.5.2.1	Investigación Documental	37
3.5.2.2	Observación	38
3.5.2.3	Entrevista	38
3.5.2.4	Cuestionario	38
3.5.3	Procesamiento de la Información	38
3.5.3.1	Redacción	39
3.5.3.2	Elaboración de Gráficas	39
3.5.3.3	Formato y Composición	39
3.5.3.4	Revisión del Proyecto	40
3.5.3.5	Aprobación	40
3.5.3.6	Distribución y Control	40
3.5.3.7	Revisión y Actualización	40
3.6	Clasificación de los Manuales Administrativos	41
3.6.1	Por su Contenido	41
3.6.1.1	Manual de Historia	42
3.6.1.2	Manual de Organización	42
3.6.1.2.1	Tipos de Manuales de Organización	42
3.6.1.2.2	Contenido del Manual de Organización	43
3.6.1.2.3	Identificación	43
3.6.1.2.4	Índice o Contenido	44
3.6.1.2.5	Introducción	44
3.6.1.2.6	Antecedentes Históricos	44
3.6.1.2.7	Legislación o Base Legal	44
3.6.1.2.8	Atribuciones	45
3.6.1.2.9	Estructura Orgánica	45
3.6.1.2.10	Organigrama	45
3.6.1.2.11	Descripción de Puestos	46
3.6.1.2.12	Directorio	46
3.6.1.3	Manual de Procedimientos	47
3.6.1.4	Manual de Políticas	48

3.6.1.5 Manual de Contenido Múltiple	49
3.6.2 Por su Función Específica	50
3.6.3 Por su Ámbito de Aplicación	50
3.7 Manual de Organización del Hotel Bellavista	51
Capítulo IV. Conclusiones y Sugerencias	102
4.1 Conclusiones	102
4.2 Sugerencias	105
Anexos	127
Anexo 1	128
Anexo 2	129
Bibliografía	134

Introducción

Introducción

En los tiempos actuales, toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un número mínimo de pasos, con el mínimo de esfuerzo y desde luego, al menos costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas permanecen estáticas; por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos no satisfacen ya que en determinado momento, pueden llegar a ser obsoletos e ineficientes debido a los rápidos cambios y tendencias imprevistas.

El objeto de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca que actividades son las que va a ejecutar, lo cual es fundamental para asegurar el desempeño de una organización a través de la documentación de sus procesos.

Así, una estructura de organización debe de estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, ¿quién debe de realizar determinada tarea? y ¿quién es responsable por determinados resultados?, en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Al reorganizar la empresa mediante el manual de organización, sobre todo si ya ha habido antecedentes de contar con uno, es más fácil establecer los lineamientos requeridos hoy día, en pocas palabras, con su constante actualización se logrará: permitir conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto; servirá para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema; intervendrán en la consulta de todo el personal; uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; facilita las labores de auditoría y de evaluación del control interno; aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo; ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, además que construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos tal como se hará en la presente tesis.

La estructura de esta investigación se conforma por cuatro capítulos:

- En el primer capítulo: La metodología de la investigación, en el cual se establece el procedimiento a seguir desde la elección del tema, su delimitación, los objetivos que se persiguen así como los beneficios que se aportan. Igualmente la integración de la hipótesis y variables de estudio, la búsqueda y recopilación de información para conformar un marco teórico acorde a los objetivos y con las limitaciones que ello implica.
- El segundo capítulo: El marco teórico, se conformó y generó en base a la investigación realizada de lo que respecta a la organización, su conceptualización, los diferentes tipos que existen y los demás elementos que propiamente lo integran.

- En el tercer capítulo se avocará de lleno a los manuales administrativos, las descripciones de cada uno y específicamente el manual de organización general, con los procedimientos y contenido. Y como parte central, se considera el estudio del Manual de Organización del Hotel Bellavista S.A. de C.V. ya existente y su situación actual.
- Por último y en base al estudio realizado, en el capítulo cuatro se plasmarán las conclusiones así como las sugerencias establecidas para tener un mejor resultado en lo que respecta al manual de organización.

Capítulo I.

Metodología de la Investigación

Capítulo I

Metodología de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema:

Gran cantidad de empresas recaen dentro de la clasificación de servicios y también son parte importante en el desarrollo económico del país, por lo que es fundamental la necesidad de aplicar administración profesional en dichas empresas.

Las mejoras continuas en la productividad exigen gerentes cada vez más calificados que puedan aplicar la administración. Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas de servicios son en función de planeación, programación y organización del trabajo, variando éstos de una empresa de servicios a otra.

Sin lugar a dudas, la característica más consistente en las empresas de servicios es la baja calidad de la administración. Esta deficiencia aparece en cientos de pequeñas empresas de servicios. Son gran cantidad de compañías que día con día luchan por sobrevivir, la causa es la escasa o nula aplicación de la administración, la cual está lejos de ser universal en las empresas de servicios,

pero que aún la mayoría está a tiempo de hacer mejoras importantes. Las empresas que ofrecen servicios al público, deben ejecutar ciertas actividades administrativas que se consideran preponderantes y que no se llevan a efecto por desconocimiento, al no contar con los instrumentos administrativos adecuados para ello.

Dentro de cualquier empresa es básico mantener una buena organización, ya que ésta ayuda a suministrar los medios para que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos específicos, lo que trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como el marco que encierra e integra las diversas funciones, de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo y relación armónica.

Su objetivo es hacer que cada uno de los miembros conozca que actividades son las que va a ejecutar, lo cual es fundamental para asegurar el desempeño de todas y cada una de las personas y esto se logra través de la documentación de sus procesos.

Un manual de organización preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y los demás puestos de la empresa.

Por lo anterior es importante que las empresas que brindan un servicio de hospedaje cuenten con un manual de organización que les permita trabajar eficientemente, para poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes reflejándose en utilidades para los propietarios, el bienestar y motivación de los empleados y su consolidación en el mercado; lo que nos lleva a cuestionar si ¿Es el manual de organización, una herramienta para reorganizar una empresa del sector servicio?

1.2 Justificación

Al hablar de un manual de organización, nos encontramos con la herramienta principal de una entidad, ya que muchas veces éste es el punto clave para que, situaciones que requieren de un proceso en particular, sean realizadas según lo ha especificado la organización y distribución de la entidad.

Se elabora con la finalidad de que el organismo cuente con un documento que muestre como esta organizada la entidad, las unidades que lo integran y las funciones de cada departamento.

Es de gran importancia contar con información del centro de trabajo, para que los que en ella laboren conozcan con precisión cuales son las funciones que deben de desempeñar como colaboradores, así como a quién están subordinados, los integrantes de la empresa, las diversas áreas que existen dentro de la misma, entre otros.

Cuando en una institución se cuenta con un manual de organización, se sabe que ha existido un estudio minucioso previo de los requerimientos de la organización y en el que se detalla de manera específica cómo esta integrada la empresa y las actividades que debe realizar cada empleado para garantizar su funcionalidad y su eficiencia en el proceso.

Este trabajo de investigación, será de gran ayuda e importancia para empresas de servicios, particularmente de hospedaje, que por falta de recursos económicos no puedan contratar los servicios especializados de un administrador para que les diseñe el manual de organización que se adecue a sus funciones, así como la necesidad apremiante de estudiar y analizar este tema con la finalidad de servir de guía, consulta y referencia para empresas y estudiantes que pretendan aplicar el manual de organización.

1.3 Objetivos

Los objetivos del presente estudio son:

1.3.1 General:

Verificar que el manual de organización sea una herramienta para reorganizar una empresa del sector servicio.

1.3.2 Específicos:

- Analizar la metodología para realizar un manual de organización.
- Determinar las áreas en que se puede implementar el uso del manual de organización.
- Comprobar que el uso del manual de organización puede reorganizar una empresa del sector servicio.
- Presentar una propuesta de actualización de un manual de organización en una empresa del sector servicio.

1.4 Hipótesis

1.4.1 De Trabajo (Ht):

El manual de organización es una herramienta para reorganizar una empresa del sector servicio

1.4.2 Nula

Es inexistente que el manual de organización sea una herramienta para reorganizar una empresa del sector servicio

1.5 Variables

Independiente: El manual de organización

Dependiente: Reorganizar

1.6 Definición de Variables

Manual de Organización

Definición conceptual:

Son aquellos que contienen información sobre la empresa. Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

Definición operacional:

Pequeños libros que contiene la información general acerca de cómo esta integrada una empresa, departamento o unidad, así como sus funciones y requerimientos.

Reorganizar

Definición conceptual:

Modificar la manera en que esta estructurada u organizada cierta cosa. Organizarse de manera distinta a la que estaba anteriormente con algún fin determinado.

Definición operacional:

Realizar cambios o actualizaciones a documentos, o situaciones particulares con la única finalidad de perfeccionar u optimizar lo que ya estaba establecido.

1.7 Tipo de Estudio:

El tipo de estudio que se realizó fue confirmatorio, ya que se contó con información detallada acerca de los manuales de organización, de su metodología y su funcionamiento dentro de la organización.

Se sabe que dichos manuales son una fuente de conocimiento dentro del desenvolvimiento de una organización, por lo que se confirmó que la existencia de los manuales aún es algo que se sigue usando.

Este tipo de estudio ayudó porque de antemano, sabemos que si un manual de organización se encuentra debidamente estructurado tendremos éxito y al recabar la información y comprobarlo, únicamente se afirmó porque es un factor fundamental.

1.8 Diseño

En esta búsqueda se abarcó, como ya se ha mencionado, una investigación de campo en la cual no se participó, por lo que se denominará no participante, ya que se investigó en base al modelo establecido anteriormente del manual de organización y esta información se sometió a estudio mediante una entrevista directa con los empleados y con un cuestionario para poder rectificar la información.

1.9 Población y Muestra

En esta tesis se estudió a la población del hotel ya que se razonó que al tratarse de un número de personas relativamente pequeño, no se consideró necesario realizar una muestra. Por lo cual:

N = 14

- 1 Presidente del Consejo
- 1 Gerente administrativo
- 1 Auxiliar administrativo
- 3 Recepcionista (turnos: matutino, vespertino, nocturno)
- 2 Recamarista (turno: matutino, vespertino)
- 2 Cocinera (turno: matutino, vespertino)
- 2 Mesera (turno: matutino, vespertino)
- 1 Ayudante de cocina
- 1 Intendencia

1.10 Instrumentos de Medición

Dentro de los instrumentos utilizados para recabar información, se usaron las entrevistas, estas fueron de forma verbal a través de preguntas que tienen un rumbo específico, se entrevistaron en forma individual a cada uno de los consultados. La entrevista se dió cara a cara por lo que se pudo analizar la confiabilidad de la información; la entrevista aplicada fué no estructurada y las ventajas que nos dio fueron que:

- El entrevistador tuvo mayor flexibilidad al realizar las preguntas adecuadas a quien responde.
- El entrevistador pudo explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista.

- Se produjo información sobre áreas que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.

Mientras tanto con las preguntas abiertas se analizó específicamente:

- La actualización del manual
- La distribución a sus empleados
- Su contenido

También se realizó un cuestionario con preguntas cerradas el cual nos ayudó a delimitar de mejor forma las respuestas y así evitar posibles rezagos de información y obligó a los individuos a que tomen una posición y formen una opinión con respecto a lo que se le esta preguntando. El cuestionario contiene las siguientes preguntas:

1.- ¿Conoce cuál es la razón de ser de la empresa en la que usted trabaja?

Si () No () Parcialmente ()

2.- ¿Sabe usted cuales son los objetivos de la empresa en la que trabaja?

Si () No () Parcialmente ()

3.- ¿Tiene usted bien definido de quién recibe órdenes y a quién debe reportar directamente su trabajo?

Si () No () Parcialmente ()

4.- ¿Esta al tanto del objetivo principal del puesto que desempeña?

Si () No () Parcialmente ()

5.- ¿Tiene claro cuál es la función general que realiza en su puesto?

Si () No () Parcialmente ()

6.- ¿Está enterado de las funciones que se deben realizar en su puesto de trabajo?

Si ()

No ()

Parcialmente ()

7.- Las funciones que desempeña usted actualmente ¿son acordes al puesto que ocupa o para el cual fue contratado?

Si ()

No ()

Parcialmente ()

8.- ¿Comprende usted la relación existente entre su puesto y los de sus compañeros de trabajo?

Si ()

No ()

Parcialmente ()

9.- ¿Existe alguna representación gráfica que le muestre la relación que existe entre su puesto y la de los demás trabajadores?

Si ()

No ()

Parcialmente ()

10.- ¿Sabe cuál es el reglamento que rige en la empresa donde labora?

Si ()

No ()

Parcialmente ()

La entrevista fue directamente aplicada a todos los empleados del Hotel Bellavista; también se analizó la información del manual que se maneja actualmente y por último, toda esta información obtenida se sometió a una confirmación por medio de un cuestionario que de igual manera fue aplicado al personal de la empresa.

1.11 Recopilación de Datos

Con el propósito de obtener información sobre la organización del hotel Bellavista, S.A. de C.V. y su documentación a través de un manual de organización ya existente, se realizó un análisis del contenido del documento, en

base a los criterios que se manejan actualmente, además se organizaron entrevistas con el personal del hotel para verificar que la organización este en funcionamiento conforme al manual establecido y al encontrar discrepancias se establecieron las diferencias y se realizaron entrevistas para ver cuales fueron los cambios. Posteriormente, se aplicó un cuestionario a los empleados, el cual constó de 10 preguntas, y después se volvió aplicar el mismo cuestionario para reafirmar que las respuestas sean confiables. En el cuestionario se tuvieron las opciones de:

- A) Sí
- B) No
- C) Parcialmente

Los resultados de la encuesta se graficaron para analizar la tendencia de las respuestas y junto con la entrevista obtener un resultado más exacto.



CUESTIONARIO

Responda el siguiente cuestionario y cerciórese de haber contestado todos los puntos. Por favor sea sincero al elegir la opción.

Instrucciones: Marque con una X lo apropiado a cada caso

Nombre: _____

Puesto: _____

1.- ¿Conoce cuál es la razón de ser de la empresa en la que usted trabaja?

Si () No () Parcialmente ()

2.- ¿Sabe usted cuales son los objetivos de la empresa en la que trabaja?

Si () No () Parcialmente ()

3.- ¿Tiene usted bien definido de quién recibe órdenes y a quien debe reportar directamente su trabajo?

Si () No () Parcialmente ()

4.- ¿Esta al tanto del objetivo principal del puesto que desempeña?

Si () No () Parcialmente ()

5.- ¿Tiene claro cuál es la función general que realiza en su puesto?

Si () No () Parcialmente ()

6.- ¿Esta enterado de las funciones que se deben realizar en su puesto de trabajo?

Si () No () Parcialmente ()

7.- Las funciones que desempeña usted actualmente ¿son acordes al puesto que ocupa o para el cual fue contratado?

Si () No () Parcialmente ()

8.- ¿Comprende usted la relación existente entre su puesto y los de sus compañeros de trabajo?

Si () No () Parcialmente ()

9.- ¿Existe alguna representación gráfica que le muestre la relación que existe entre su puesto y la de los demás trabajadores?

Si () No () Parcialmente ()

10.- ¿Sabe cuál es el reglamento que rige en la empresa donde labora?

Si ()

No ()

Parcialmente ()

1.12 Proceso

En el proceso del trabajo de investigación se solicitó el manual ya existente y su aprobación para realizar el trabajo de análisis y actualización, posteriormente se revisó y se tomaron los puntos de enfoque de estudio. Posteriormente se pidió una cita para realizar entrevistas de manera que se obtenga la información actual de la empresa. Una vez obtenida la información, se procedió a realizar un cuestionario para aplicarlo a los empleados del hotel y se analizaron las respuestas, después se aplicó nuevamente el cuestionario para corroborar la autenticidad de las respuestas. Finalmente se graficaron y junto con las entrevistas se llegó a una conclusión y se realizó el nuevo manual con la organización que tiene la empresa actualmente.

1.13 Procedimiento

En este punto se describen las acciones que se realizaron, a fin de obtener datos para el estudio, y que son los siguientes:

- Concertar previamente una cita, con el administrador del hotel Bellavista.
- Hacer del conocimiento del administrador o gerente el objeto del estudio y solicitar su colaboración a través de autorización, para que el instrumento de recolección de datos, la entrevista y cuestionario, pueda ser contestado por integrantes del personal del hotel.
- Solicitar el manual de organización existente para su análisis.
- Solicitar entrevistas, establecer días y horarios
- Aplicación de entrevista.

- Analizar la entrevista.
- Diseñar cuestionario
- Aplicación del cuestionario.
- Primer concentrado de respuestas del cuestionario
- Aplicación del cuestionario por segunda ocasión
- Análisis y obtención de resultados. (Ver Anexo 1)
- Graficar resultados. (Ver Anexo 2)
- Realizar manual de organización actualizado.

1.14 Análisis de Datos

Los datos fueron examinados de manera analítica y porcentual, en el caso de los cuestionarios, como complemento de la información obtenida en las entrevistas, este tipo de análisis permite verificar la información obtenida en las entrevistas de tal forma que no hay manera que los empleados recuerden exactamente la información que proporcionaron en la entrevista ya que se aplican en tiempos diferentes y así se puede corroborar la información con la encuesta anterior.

1.15 Importancia del Estudio

La importancia de este estudio básicamente fue que los empleados del hotel Bellavista conocieran realmente el valor y las ventajas que les da contar con un manual de organización actualizado que les permita lograr la eficiencia y productividad a través del establecimiento de sus objetivos, delimitación de funciones y responsabilidades, y el establecimiento de su estructura orgánica y con ello lograr un incremento en la funcionalidad, el bienestar y la motivación de sus empleados, así como también brindar un servicio con la calidad adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr una posición en el mercado.

1.16 Limitaciones del Estudio

Algunas de las limitaciones que se tuvieron que enfrentar durante el desarrollo de la investigación son:

- La falta de tiempo de algunos empleados para poder realizar la entrevista.
- El poco conocimiento que tienen los empleados acerca de lo que es un manual de organización.
- Carencia de tiempo del autor para realizar la investigación.

Capítulo II.

Marco Teórico

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Organización

Para ampliar más, analizaremos lo que diversos autores opinan al respecto.

EUGENIO SISTO VELASCO. Dice que “Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.”¹

AGUSTÍN REYES PONCE. Menciona que “Organizar es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”²

MARIO SVERDLIK. Dice que “Organización es el proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.”³

¹ Münch Galindo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, 7ª edición, México, Trillas, p. 107-108

² Idem

³ Idem

JAMES A.F. STONER. Alude que “Organización es el proceso de comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.”⁴

Es decir, organizar es un conjunto de cargos, tareas u objetivos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados fines.

Dentro del proceso administrativo existen dos fases principales: la fase mecánica y la fase dinámica. La fase mecánica, integrada por la planeación y la organización, es donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿qué se va a hacer? y ¿cómo se va a realizar? respectivamente; la otra fase, la dinámica cuya implantación dentro de la organización, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se esta haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones. Por lo tanto a la organización se le considera la función final del aspecto teórico del proceso administrativo, ya que, recoge, completa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que se estableció en la planeación, es por lo tanto, el punto de enlace entre la fases mecánica y dinámica.

Para que la organización se pueda llevar acabo dentro de una empresa se debe apoyar en diversos métodos o herramientas administrativas. Cuanto más importante y grande sea una compañía mayor será la importancia de su estructura, de igual forma si el número de subordinados es elevado y sus funciones son complejas es necesario mantener y actualizar la estructura organizacional. Está se constituye por el conjunto de relaciones o funciones que conectan entre sí a todos los miembros de un organismo social. Para que un administrador pueda diseñar una estructura adecuada de los recursos es necesario apoyarse en técnicas específicas. Existe una diversidad de técnicas de

⁴ Stoner James A.F., et al, *Administración*, 6q ed., traducción de Prentice Hall Inc., México, Prentice Hall, 1997, p. 361

organización, dentro de las cuales podemos mencionar: los organigramas, los manuales de organización, de políticas, de procedimientos, la carta de actividades y el análisis de puesto.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Incluso, que es conveniente mantener cierto grado de incertidumbre en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo esto, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos aquellos que deben realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados, de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

“Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”⁵

2.2 Elementos de la Organización

Se deben de considerar ciertos elementos para que la organización cuente con una funcionalidad óptima. Entre los que se encuentran: la división del trabajo,

⁵ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría General de la Administración*, 4ª ed., México, 1997, Ecafsa, p. 189.

que es necesaria para seguir una secuencia que abarca las etapas de jerarquización, que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia; la departamentalización, que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud; y por último la coordinación, que es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

2.3 Tipos de Organización

2.3.1 La Organización Formal

“La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos”⁶

Las características esenciales que existen dentro de cualquier organización son:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama
- Es racional
- Es una de las principales características de la teoría clásica
- La organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

⁶ Koontz, Harold, *et al* , *Administración*, 11 ed, México, McGraw Hill, 1998. p. 221.

2.3.2 Organización Lineal

“Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval”⁷

Las características de la organización lineal:

- Tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.
- Tiene líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta lo más alto de la organización
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerarquía disminuye el número de cargos u órganos.

Existen ventajas al utilizar este tipo de organización, ya que se trata de una estructura sencilla y comprensible, con cargos y responsabilidades claras y bien delimitadas, estables y de fácil implantación por lo que es más adecuado para las pequeñas empresas. Aunque la contraparte es que conduce a la rigidez e inflexibilidad de la organización, no tiene capacidad de responder a los cambios rápidos a los que esta expuesto, se corre el riesgo de volverse autoritaria y congestionarse conforme crezca.

2.3.3 Organización Funcional

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea, que ayuda a una

⁷ idem

máxima especialización, mejor suspensión técnica y también una comunicación más rápida.

Este es recomendable aplicarlo cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos o cuando la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

Características:

- Autoridad funcional o dividida.
- Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación
- Descentralización de las decisiones.
- Énfasis en la especialización.

2.3.4 Organización de Tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva. Para poder diferenciar entre línea y staff se toma en cuenta que las actividades tipo línea estén directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto. Las principales funciones del staff son:

- Servicios
- Consultoría y asesoría
- Monitoreo
- Planeación y control

La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones, como que el asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica; el asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición; el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

2.3.5 Organización Matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple, cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo, es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical; el segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

A menudo, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo, además que concede a la organización una gran flexibilidad para

ahorrar costos, pero desafortunadamente no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial, para ello los miembros del equipo, para poder ser efectivos, deben de contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

2.4 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia”.⁸

2.5 Departamento

“El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas”.⁹

2.6 Clima Organizacional

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variante que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del

⁸ Terry , *et al*, *Principios de la Administración*, 11 ed., México, CECSA, 1998, p. 303.

⁹ idem

individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra. Los factores que miden el clima organizacional son:

- Métodos de mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- Fuerzas Motivacionales: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.
- Proceso de Influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos ó individual.
- Proceso de Establecimiento de Objetivos: Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
- Modos de Comunicación: Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
- Proceso de Toma de Decisiones: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- Proceso de Control: Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.

Capítulo III.

Manuales Administrativos

Capítulo III

Manuales Administrativos

3.1 Antecedentes de los Manuales Administrativos

La existencia de los manuales administrativos, data desde el periodo de la segunda guerra mundial, fue entonces cuando surgió la necesidad de implementar un manual como herramienta en la administración por lo que se considera prácticamente reciente su aplicación.

Aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se les daban instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar, como eran memorandums, las circulares, instrucciones internas, etc., pero debido a la falta de personal capacitado, durante la guerra, hubo la necesidad de formular manuales más detallados.

Dichos manuales fueron creados como auxiliares para obtener el control que se deseaba del personal de una organización. Las políticas, estructuras, procedimientos entre otros, sirvieron como base para que las instrucciones pudieran darse de manera sencilla, directa y uniforme, lo cual contribuyó a uniformizar y sistematizar las labores.

Es importante subrayar que varios de los manuales contaban con muchos defectos técnicos, pero con seguridad fueron de gran utilidad para adiestrar al nuevo personal. Conforme fue pasando el tiempo, los manuales se fueron perfeccionando e integrando a las empresas con mayor aceptación por los dirigentes de éstas, y se empezaron a hacer modificaciones y adaptaciones técnicas, conforme a las necesidades de cada empresa, es decir se fueron haciendo más claros, concisos y prácticos, lo cual ocasionaba que éstos se fueran aplicando a diversas funciones operacionales y específicas, como las tareas de ventas, producción, finanzas, etc.

Un manual organizacional es un instrumento básico de coordinación, el cual va a ser tomado como una herramienta con las que se van a ordenar diversas acciones de trabajo de cierto número de gentes.

Su finalidad es proporcionar a la gente un medio de cómo va a proceder en su trabajo, es decir es como un mapa en donde se encuentran escritos los caminos para seguir un plan, y éste siempre debe estar por escrito. En otras palabras, es un documento elaborado sistemáticamente e indica las actividades que deben ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán de ser realizadas.

El objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de las funciones, relaciones, procedimientos políticas, objetivos, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

Es importante definir que existen “buenos procedimientos y malos procedimientos” y la diferencia entre éstos es que un buen procedimiento debe ser lo suficientemente entendible por la persona que lo esta usando, y así poder desarrollar adecuadamente su trabajo; mientras que un mal procedimiento nos llevaría a cometer errores involuntarios.

Un manual organizacional debe ser dado a conocer por el personal que labora en la empresa, para que se den por enterado de las acciones que debe realizar en su puesto y como deben hacerlas.

3.2 Concepto de Manual

Ferry G.R.

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”¹⁰.

Duhalt Graus Miguel Ángel

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”¹¹.

Joaquín Rodríguez Valencia

“El Manual es el documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”¹².

Resumiendo, se puede decir que un manual es un documento que contiene la información necesaria de manera ordenada y sistemática referente a la historia, políticas, organización y procedimientos de una empresa, para el buen funcionamiento de la misma.

¹⁰ idem

¹¹ idem

¹² idem

3.3 Importancia de los Manuales Administrativos

Los manuales administrativos son de gran utilidad en las empresas, y representan un medio de comunicación en las decisiones de la administración, relacionadas con los objetivos, funciones, políticas, procedimientos, etc.

Debido al crecimiento y complejidad de las empresas, se han llegado a considerar que ciertos medios administrativos, pueden y deben cambiar tan pronto como sea posible y así poder afrontar ese gran reto que día a día tienen las empresas que es “la competencia”.

Es por eso que conforme ha ido pasando el tiempo los manuales administrativos se han ido especializando hasta llegar a contar con una diversidad de ellos y así poder ayudar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos ya resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen en las empresas.

Un manual de organización además de mostrarnos la estructura orgánica de la empresa por medio del organigrama y gráficas, contiene material sumamente útil cuya finalidad es indicar los objetivos de la empresa, para darnos la dirección correcta de sus metas, nos muestra los canales de comunicación, las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica, es decir si se realizó por proceso, por funciones o por productos, etc., así mismo nos muestra las relaciones entre el personal con autoridad de línea y de asesoría, así también nos indica los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

El manual de organización es, un producto final, tangible, de la planeación organizacional. Un manual de organización debe contener todos los aspectos necesarios en donde la dirección superior manifieste su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar donde y quienes deben hacer el trabajo.

En ocasiones cuando no se cuenta con un manual de organización o cuando éste no se encuentra actualizado, o que se limite solo a gráficas, la planeación de la organización no se podrá realizar de manera adecuada.

En los organismos sociales existen diferentes necesidades de manuales organizacionales, y esto se debe a que hay organismos tanto públicos como privados y las necesidades entre estos, independientemente de que los dos sean organismos pueden ser muy diferentes, es por eso que se hace la distinción y el tipo de manual se determina conociendo el propósito que desee alcanzar la empresa.

3.4 Proceso de Planeación de los Manuales

Es de gran importancia establecer cuando se tiene contemplado efectuar la elaboración de un manual, las directrices que han de seguirse y dar seguimiento constante para no perder los objetivos planteados en dicha elaboración, los cuales deben satisfacer las necesidades de los usuarios así como justificar el tiempo y dinero que se invierta en ellos.

A continuación se detallan en forma general, las pautas a seguir para la elaboración de los manuales, las cuales deben ser tomadas en cuenta, ya que todas son de gran importancia. Es importante denotar que existe variación en su elaboración, debido a los criterios específicos de cada organización.

3.4.1 ¿En quién recae la responsabilidad de la elaboración del Manual?

El primer paso a seguir es determinar quien es el responsable de elaborar el manual administrativo. Puede ser un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa o en caso de no contar con ella acudir al servicio profesional de un despacho independiente.

3.4.2 Planeación de la Elaboración de Manuales

Buscar determinar los medios y procedimientos que son necesarios para el logro de nuestros objetivos. Analizar una posible acción futura, detallando los pasos a seguir así como el orden en que se llevara acabo y los recursos que son necesarios para la creación del manual.

La planeación se basa en los siguientes puntos:

- Conocer el objetivo que se desea alcanzar, es decir debemos tener bien delimitado el porque, para que necesitamos el manual y los beneficios que nos proporcionara.
- Conocer la situación efectiva de la organización en los aspectos financieros, grado de organización y personal, entre otros; los cuales nos ayudan a tener una visión más amplia de la situación actual en que se encuentra la empresa.

3.4.3 Programación del Plan

Se forman las estimaciones del tiempo aproximado para la recopilación de datos, redacción y elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los aspectos necesarios para su elaboración. Finalmente se reúne toda esta información y se procede a programar el trabajo. Existen varias técnicas para la elaboración de un programa entre las que se encuentran el método de PERT (Program Evaluation and Review Technique), la C.P.M. (Critical Path Method), Gráficas de Gantt, etc. La técnica PERT, como sus siglas lo indican: Es una Técnica de Evaluación y Revisión de Programas, la cual consiste en elaborar una red de actividades y eventos, estipulándose tres tiempos, basándose en la evaluación y revisión del programa.

La C.P.M. (Método de Ruta Crítica), busca el camino en donde se ahorre tiempo y esfuerzo para lograr un costo mínimo y realizar las actividades. La Gráfica de Gantt se ocupa para conocer todo el proceso de elaboración del manual en base al tiempo desarrollado por cada actividad.

3.4.4 Presupuesto

El presupuesto es el paso final en la planeación, incluye todos los costos para la elaboración del manual, y depende del sistema presupuestal de la organización. Existen organizaciones que hacen el cargo directo de la elaboración del manual al departamento que lo esta realizando, sin embargo hay otras que lo absorben por completo.

3.5 Proceso de Elaboración del Manual

3.5.1 Recopilación de Información

Una vez que se ha establecido y aprobado el proyecto de elaboración del manual, se procede a realizar la recopilación y organización de la información que será utilizada en la elaboración del manual. El primer paso a seguir es formular una serie de oficios (escritos) dirigidos a los altos mandos de la organización, solicitando su cooperación para la elaboración de los manuales.

3.5.2 Métodos para Recolectar Información

3.5.2.1 Investigación Documental

Consiste en la evaluación inicial de la información ya existente descrita en: instructivos, descripción de puestos, diagramas, folletos, gráficas o algún otro antecedente que sirva como apoyo y referencia a nuestro objetivo de estudio.

3.5.2.2 Observación

Consiste en observar con objetividad y minuciosidad las actividades que realiza una persona, objeto de nuestra investigación, y asentar por escrito todas sus acciones en la secuencia correcta. Esto tiene como objeto confrontar la información ya obtenida en fuentes documentales con la observación física del individuo.

3.5.2.3 Entrevista

La entrevista nos ayuda a descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte del trabajo, verificando tanto observaciones internas como externas, buscadas en la narración de las personas.

3.5.2.4 Cuestionario

Tiene como objeto describir opiniones y hechos, con la finalidad de reunir datos que sustenten la información, estos datos pueden ser tanto cuantitativos como objetivos. Los cuestionarios deben ser diseñados con mucha precisión, ya que dependen de ellos la confiabilidad y recopilación de un buen material.

3.5.3 Procesamiento de la Información

Ya que se ha realizado la recopilación de la información, es necesario iniciar un análisis y depuración de la misma, con el fin de obtener un mejor manejo y ordenamiento de los datos.

Para lograr la integración de la información se debe realizar una unificación de criterios en cuanto a su terminología y presentación del mismo, buscando lograr una continuidad y uniformidad en el manual.

3.5.3.1 Redacción

Es la forma en que se va a estructurar y narrar la información recopilada, es poner por escrito de manera entendible y objetiva los datos con que se cuenta; es importante determinar a quien va a ser dirigido el manual.

Es recomendable contar con un especialista en corrección de estilo, el cual se encargará de la revisión final del manual, buscando lograr una redacción adecuada, para los propósitos que se persiguen.

3.5.3.2 Elaboración de Gráficas

Los manuales contienen generalmente graficas, las cuales van a mostrar los procedimientos por medio de una secuencia lógica, mostrando así la forma en que deben ser realizadas las operaciones; estas gráficas nos ayudan a facilitar la comprensión del procedimiento.

Las técnicas visuales más usuales son: organigramas, diagramas de flujos, cuadros de distribución de actividades y formas para su presentación.

3.5.3.3 Formato y Composición

Ya recopilada y organizada la información es necesario establecer el formato a utilizar para su presentación, ya que de ello depende la conservación, consulta y estudio del mismo.

La presentación de los manuales administrativos, se puede dar de diversas formas, las cuales dependen de la finalidad de cada manual, así como del tipo de material que utiliza para su contenido, y de las limitaciones de reproducción disponible.

3.5.3.4 Revisión del Proyecto

Una vez terminado el proyecto del manual, es necesario someterlo a una revisión final, donde se verifica el contenido de la información y la estructura del mismo para confrontar si corresponde a la realidad. Posteriormente esta información se turna a los altos ejecutivos, que realizarán un análisis exhaustivo del documento.

3.5.3.5 Aprobación

Al terminar la revisión correspondiente, es necesario realizar la aprobación del mismo, por lo cual se turna el manual a las autoridades de alto nivel (ejecutivos), para después realizar la difusión del mismo.

3.5.3.6 Distribución y Control

Una vez que el manual ha sido terminado, aprobado e impreso, es necesario distribuirlo, para ello se recomienda realizar pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso.

Se recomienda la elaboración de una selección y registro de funcionarios y áreas administrativas que deban contar con el manual para mejorar su trabajo laboral, teniéndolos actualizados y controlados.

3.5.3.7 Revisión y Actualización

Es de vital importancia que los manuales se encuentren en constante verificación, con la finalidad de mantenerlos actualizados y apegados a la realidad. A continuación se detallan los dos tipos de actualización que existen en los manuales:

- **Actualizaciones Irregulares:** Estas actualizaciones se llevan a cabo conforme sean necesarias, el encargado de realizar las modificaciones, debe hacer llegar al usuario lo más rápido posible el nuevo manual con los reajustes correspondientes.
- **Actualizaciones Regulares:** Se realiza un programa preestablecido con anterioridad en el cual se señalan los períodos en que deban hacerse las revisiones y modificaciones, esto se debe llevar a cabo por lo menos una vez al año. Para llevar a cabo estas actualizaciones, es necesario tomar en cuenta que el departamento responsable establezca los programas de revisión así como cada vez que un área decida realizar alguna modificación o cambio en el manual debe presentar un proyecto de las modificaciones previas para su revisión y aprobación correspondiente.

3.6 Clasificación de los Manuales Administrativos

Los Manuales Administrativos se pueden dividir en tres grupos:

- Por su contenido,
- Por función específica, y
- Por su ámbito de aplicación

3.6.1 Por su Contenido

Estos manuales como su nombre lo indica están avocados al contenido del manual y pueden cubrir varias materias, dentro de esta clasificación podemos encontrar los siguientes: manual de historia del organismo, manual de organización, manual de procedimientos, manual de políticas, manual de contenido múltiple.

3.6.1.1 Manual de Historia

El propósito de este manual es proporcionar información relacionada con el historial de la empresa; es decir dar una breve explicación desde su inicio como organismo, como se formó, su evolución, etc., todo esto con la finalidad de dar al empleado un panorama de lo que es la empresa, así como también dar a conocer la filosofía de la misma y así motivar al personal que labora a sentir que forma parte de ella.

3.6.1.2 Manual de Organización

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama y expone con detalle la estructura de la empresa así como los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

El manual preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la empresa.

3.6.1.2.1 Tipos de Manuales de Organización

Dentro de este, existen dos tipos de Manuales:

- Manuales generales de organización, son aquellos que abarcan toda la empresa.
- Manuales específicos, son los que se ocupan de una función o unidad administrativa en particular.

3.6.1.2.2 Contenido del Manual de Organización

El contenido de los manuales de organización varía ampliamente; sin embargo, hay dos herramientas de análisis organizacional que se incluyen en casi todos los manuales, las descripciones de puestos y los organigramas. La combinación de éstos instrumentos muestra las líneas de autoridad y responsabilidad, las principales funciones de cada puesto y las interrelaciones primordiales entre las posiciones clave. Además, los manuales de organización suelen incluir la enunciación de o los objetivos de la empresa. Entre los puntos más importantes que contiene se encuentran los siguientes:

- Presentación o identificación
- Índice de contenido
- Prólogo y/o introducción
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
- Organigrama
- Funciones
- Descripción de puestos
- Directorio

3.6.1.2.3 Identificación

Esta sección debe incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo
- Nombre oficial de la organización (razón social)

- Título y extensión
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

3.6.1.2.4 Índice o Contenido

Relación de los capítulos o apartados que integran el cuerpo del documento.

3.6.1.2.5 Introducción

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

3.6.1.2.6 Antecedentes Históricos

Es la descripción del inicio de la organización o del área descrita en el manual, en donde indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

3.6.1.2.7 Legislación o Base Legal

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición. Este es de orden obligatorio, pero sólo para los organismos públicos.

3.6.1.2.8 Atribuciones

Es una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso.

3.6.1.2.9 Estructura Orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

3.6.1.2.10 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

3.6.1.2.11 Descripción de Puestos

Reseña el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la información que a continuación se menciona.

- Identificación del puesto, es decir, nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidad o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

3.6.1.2.12 Directorio

Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual. Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

3.6.1.3 Manual de Procedimientos

Para poder reducir considerablemente el costo de oficinas, es importante tomar en cuenta la uniformidad de los procedimientos, pues éstos cuando no son ejecutados adecuadamente, pueden ocupar un gran porcentaje de desperdicios y pérdidas de tiempo, es por eso que deben establecerse métodos para realizar de la mejor forma las funciones a realizar, mediante procedimientos que sirvan como base para realizarlos. Es de gran importancia que todos los procedimientos de operación sean registrados por escrito y se pongan a disposición del personal mediante los manuales, los cuales resultan ser como una guía en la que el empleado puede apoyarse para realizar su trabajo que sin duda le será de mucha utilidad.

Un manual de procedimientos contiene toda la información de como realizar un trabajo en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para realizar las funciones de una unidad administrativa, auxiliándose para ello de "diagramas" a base de símbolos, así como también pueden incluir las "formas".

Este manual es de gran utilidad ya que ayuda al empleado a desarrollar adecuadamente sus funciones, ya que le describe paso a paso como hacer sus trabajo, así como también es de mucha ayuda para el personal de nuevo ingreso, ya que evita que éste tenga que recurrir a otra persona para ser informado del procedimiento a realizar. Así mismo sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos adecuadamente.

Objetivos del manual de procedimientos: nos muestra un panorama de cómo opera la organización, muestra la secuencia lógica de procedimientos para la realización de un trabajo, asigna la responsabilidad operativa del personal en cada puesto, precisa gráficamente los flujos de las operaciones para facilitar su entendimiento, sirve como guía de orientación e integración al personal de nuevo

ingreso, evita las pérdidas de tiempo y desperdicios de material, propiciando un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Debido a que éste tipo de manuales tienen diversas características pueden tener también distintas clasificaciones tales como: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica. Así también pueden avocarse a áreas específicas o trabajos individuales como por ejemplo como operar determinada máquina de un departamento "X", o exclusivamente avocarse a los procedimientos de operación de todo un departamento, por ejemplo ventas etc.

3.6.1.4 Manual de Políticas

Con la finalidad de establecer bajo qué normas se deben realizar las actividades en un organismo social, es necesario que los administradores establezcan los estatutos por los que van a ser regidas las operaciones bajo su área de responsabilidad. Por lo anterior debe contarse con un manual de políticas, el cual va a facilitarnos el cumplimiento de las responsabilidades, pues éste debe contener en forma explícita los criterios o lineamientos que permitan que todo el personal realice sus actividades sin tener que estar consultando constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

Objetivos del Manual de Políticas: un manual de políticas nos da a conocer una descripción detallada de cada uno de los lineamientos internos de la empresa que deben ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El establecer adecuadamente las políticas de una empresa puede tener como objetivo principal:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización al asignar políticas a niveles intermedios
- Servir como base para una constante y efectiva revisión.

- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Servir de guía en las revisiones administrativas
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.

Cuando el personal de un organismo social se encuentra bien informado acerca de cuáles son las políticas que rigen la institución es de gran ayuda para los dirigentes pues se cuenta con un marco de referencia sobre el que se basa toda acción administrativa. Dichas políticas proporcionan el antecedente para entender el "por qué" las actividades tienen que realizarse de tal forma. Un manual de políticas "es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias"

Es de suma importancia que toda empresa cuente con un manual de políticas, ya que éste constituye un recurso técnico que contribuye a la orientación del personal, proporcionando soluciones rápidas a situaciones complicadas y muestra una pauta de como el empleado puede contribuir al logro de los objetivos del organismo.

Asimismo el manual de políticas juega un papel muy importante dentro de la comunicación de la empresa, por que como ya sabemos, la comunicación tiene una importancia vital dentro de una organización, por lo que los manuales de políticas tienen y deben estar a disposición de todos los empleados.

3.6.1.5 Manual de Contenido Múltiple

En ciertas ocasiones no es muy necesario debido al volúmen o a la simplicidad de la estructura orgánica, contar por separado con cada uno de los manuales antes mencionados, es por eso que se recurre a este tipo de manuales

que engloban algunos de ellos, pero que no por eso dejan de ser tan importantes. La elaboración y utilización de distintos manuales, puede variar según las necesidades de cada empresa. Por lo general son los organismos pequeños quienes hacen uso de estos tipos de manuales.

3.6.2 Por su Función Específica

En esta segunda clasificación se encuentran los manuales que se refieren a una función operacional específica, y la cual explica las tareas a desarrollar correspondientes a cada puesto, este tipo de manuales se avoca a un área específica de la empresa como por ejemplo manual de producción, de compras, ventas, finanzas, contabilidad, crédito y cobranzas, personal, etc., y de acuerdo a cada departamento se pueden elaborar los manuales en base sus funciones operacionales.

3.6.3 Por su Ámbito de Aplicación

En esta tercera clasificación podemos encontrar a los manuales administrativos que se avocan a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación, es decir que existen manuales organizacionales con una cobertura mayor o menor y pueden ser generales o específicos.

Generales.- Estos abarcan a todo el organismo, entre los que se encuentran: El manual general de organización, manual general de procedimientos y manual general de políticas.

Específicos.- Estos se refieren básicamente a una función o área específica, contienen específicamente la información de una unidad orgánica, y dentro de esta clasificación encontramos: manual específico de reclutamiento y

selección, manual específico de auditoría interna, manual específico de políticas de personal, manual específico de procedimientos de tesorería.

3.7 Manual de Organización

A continuación, se presentará el manual existente, del cual se pueden ver diversos errores y que se han dejado tal cual ya que la intención es plasmar una copia fiel de dicho manual de organización para posteriormente hacer las correcciones y comentarios pertinentes que es la finalidad de esta tesis.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30690
COATZACOALCOS, VER.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

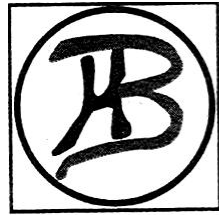
DIRIGIDO A:
"TODA LA EMPRESA"

RESPONSABLES:

*MENDOZA FLORES FRANCISCA
OROZCO MATUS NIDIA ANEL
SANCHEZ CRUZ PAOLA
VELAZQUEZ DIAZ DIANA CAROLINA*

2 EJEMPLARES IMPRESOS

COATZACOALCOS, VER. 15 DE ABRIL DEL 2002



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

INDICE

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

BASE LEGAL

ATRIBUCIONES

ESTRUCTURA ORGANICA

ORGANIGRAMA

ANALISIS DE PUESTO



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Introducción

La empresa se dedica al servicio de hospedaje y confort al cliente, atendiéndolo de tal forma, que se vaya lo más contento que se pueda, dándole comodidad y seguridad para que regrese nuevamente.

Su visión en ser un hotel de prestigio, reconocido a nivel estatal y si es posible a nivel nacional, en el que las personas tengan toda la confianza y seguridad que necesitan derivado de un buen trato a los clientes y de unas buenas instalaciones, de un trabajo constante y esforzado.

Este manual tiene por objeto darle una estructuración a fin de que sea mejor su organización. El manual podrá ser consultado por los interesados, en especial por los empleados; cuidando que no se ensucie ni se maltrate. Se harán revisiones del manual cada 6 meses para elaborar las correcciones que se necesiten.

A continuación se da un mensaje del gerente:

“En la vida se necesita mucho empeño y esfuerzo, gracias a esto durante 18 años hemos logrado el éxito, es por eso que recomendamos aplicar el manual para que así también lo tengan presente”.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Antecedentes

En los años 80's había mucha gente que visitaba la ciudad y las ocupaciones de los hoteles estaban al 100%, quedando personas sin poder hospedarse en ningún lugar por lo que se tenían que trasladarse a otros lugares como Minatitlán, Acayucan, etc.

Es por eso que un grupo de personas decidió invertir en un hotel para dar un mejor servicio y tener un buen negocio, inaugurándose como Hotel Bellavista, S.A. de C.V. el día 13 de abril de 1987.

El proyecto era inicialmente con una altura de 7 pisos pero con la crisis económica que hubo en el país (en 1982 y 1989) sólo se construyeron 4 pisos que son los que se cuenta actualmente.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Base Legal

La empresa Hotel Bellavista S.A. de C.V. se basa en la **Ley Federal de Turismo**.

TITULO PRIMERO

DE DISPOSICIONES GENERALES

DE LA PLANEACION DE LA ACTIVIDAD TURISTICA

DEL PROGRAMA SECTORIAL TURISTICO

TURISMO SOCIAL

ZONAS DE DESARROLLO TURISTICO PRIORITARIO

DE LA DESCENTRALIZACION DE FUNCIONES

ORGANOS ESTATALES Y MUNICIPALES DE TURISMO

DE LA PROMOCION Y FOMENTO AL TURISMO

DE LA PROMOCION TURISTICA

DEL CONSEJO DE PROMOCION TURISTICA DE MEXICO

FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO

CAPACITACION TURISTICA

ASPECTOS OPERATIVOS

OPERACIÓN DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

DEL REGISTRO NACIONAL DE TURISMO
PROTECCION AL TURISTA

DE LA VERIFICACION
DE LAS SANCIONES Y DEL RECURSO DE REVISION

TRANSITORIOS

PRIMERO

SEGUNDO

TERCERO

CUARTO

TRANSITORIOS DEL DECRETO POR EL QUE SE REFORMA Y ADICIONA
DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DE TURISMO, PUBLICADO
EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION EL 19 DE MAYO DE 1999.

PRIMERO

SEGUNDO

TERCERO

CUARTO

QUINTO

SEXTO



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Al hotel Bellavista se le atribuyen los siguientes:

LEY FEDERAL DE TURISMO

TITULO PRIMERO

CAPITULO UNICO

Disposiciones generales

Artículo 2

Esta Ley tiene por objeto:

I. Programar la actividad turística;

II. Elevar el nivel de vida económico, social y cultural de los habitantes en las entidades federativas y municipios con afluencia turística;

IV. Determinar los mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, preservando el equilibrio ecológico y social de los lugares de que se trate;



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

- V. Orientar y auxiliar a los turistas nacionales y extranjeros;
- VI. Optimizar la calidad de los servicios turísticos;
- VII. Fomentar la inversión en esta materia, de capitales nacionales y extranjeros;
- VIII. Propiciar los mecanismos para la participación del sector privado y social en el cumplimiento de los objetivos de esta Ley; y
- IX. Promover el turismo social, así como fortalecer el patrimonio histórico y cultural de cada región del país.

Artículo 4

Se consideran servicios turísticos, los prestados a través de:

- I. Hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes que presten servicios a turistas;
- II. Agencias, subagencias y operadoras de viajes;
- III. Guías de turistas, de acuerdo con la clasificación prevista en las disposiciones reglamentarias;



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

IV. Restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares que se encuentren ubicados en hoteles, moteles, albergues, campamentos, paradores de casas rodantes a que se refiere la fracción I de este Artículo, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas.

TITULO SEGUNDO

De la Planeación de la Actividad Turística

CAPITULO I

Del programa sectorial turístico

Artículo 8

La Secretaría elaborará el programa sectorial turístico, que se sujetará a lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo y especificará los objetivos, prioridades y políticas que normarán al sector.

Artículo 24

El Consejo de Promoción Turística de México tendrá un patrimonio que se integrará con:



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. Las aportaciones que efectúen los particulares;

CAPITULO III

Fondo nacional de fomento al turismo

Artículo 26

El Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), participará en la programación, fomento y desarrollo del turismo, de acuerdo con lo dispuesto por esta Ley, la Ley de Planeación y las normas, prioridades y políticas que determine el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría.

Artículo 27

El patrimonio del Fondo Nacional de Fomento al Turismo se integrará con:

I. Las aportaciones que efectúen el gobierno federal, los gobiernos de las entidades federativas, los municipios, las entidades paraestatales, y los particulares;

Artículo 28

El Fondo Nacional de Fomento al Turismo tendrá las siguientes funciones:



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

VI. Participar con los sectores público, social y privado en la constitución, fomento, desarrollo y operación de fideicomisos o empresas dedicadas a la actividad turística, cualquiera que sea su naturaleza jurídica;

XI. Otorgar todo tipo de créditos en moneda nacional o extranjera para la construcción, ampliación o remodelación de instalaciones turísticas, que contribuyan al fomento de la actividad turística;

CAPITULO IV

Capacitación turística

Artículo 30

La Secretaría participará en la elaboración de programas de capacitación turística y promoverá en coordinación con las dependencias y entidades de la administración pública federal, gobiernos de las entidades federativas, municipios y organismos públicos, sociales y privados, nacionales e internacionales, el establecimiento de escuelas y centros de educación y capacitación para la formación de profesionales y técnicos en ramas de la actividad turística. En los citados programas se deberá contemplar la capacitación respecto a la atención de las personas con discapacidad.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Artículo 31

La Secretaría, a través de su órgano desconcentrado denominado Centro de Estudios Superiores en Turismo, realizará acciones para mejorar y complementar la enseñanza turística a nivel superior y de posgrado, dirigida al personal directivo de instituciones públicas, privadas y sociales.

TITULO QUINTO

Aspectos Operativos

CAPITULO I

Operación de los prestadores de servicios

Artículo 32

Las relaciones entre los prestadores de servicios turísticos y el turista se regirán por lo que las partes convengan, observándose la presente Ley y la Ley Federal de Protección al Consumidor.

En la prestación de los servicios turísticos no habrá discriminación por razones de raza, sexo, discapacidad, credo político o religioso, nacionalidad o condición social.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Artículo 33

Los requisitos para ser prestador de servicios a que se refieren las fracciones II y III del Artículo 4o. de la presente Ley, se fijarán en el reglamento respectivo atendiendo a los siguientes principios:

- I. No deberán constituir barreras a la entrada de nuevos participantes en la prestación de estos servicios en razón de profesión o de capital; y
- II. Sólo establecerán garantías a cargo de los prestadores de servicios cuando sea necesario asegurar su debida operación, con objeto de proteger al turista. Las garantías que se fijen no deberán constituir una carga económica excesiva para el prestador.

Artículo 34

Corresponde a la Secretaria expedir las normas oficiales mexicanas relacionadas con la prestación de los servicios turísticos, siempre que el contenido de las mismas no sea competencia de otra dependencia de la administración pública federal. Dichas normas tendrán por finalidad establecer:

- I. Las características y requisitos con que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para proteger la seguridad física de los turistas;



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

II. Los requisitos que deban cumplir los convenios y contratos que celebren los prestadores de servicios turísticos y los turistas;

III. Las características de la información que los prestadores de servicios turísticos deban proporcionar a los turistas, especialmente en lo que se refiere a promociones y ofertas; y

IV. Las garantías que, en su caso, deberán otorgar los prestadores de servicios a que se refieren las fracciones I, II y V del Artículo 4o. de la presente ley.

Las normas oficiales mexicanas a que se refiere este Artículo que tengan por finalidad la protección al turista, se expedirán en los términos de la ley de la materia, tomando en consideración las particularidades de la prestación del servicio.

La Secretaría participará en los comités consultivos nacionales de normalización en los que se elaboren normas que puedan afectar la materia turística. La calidad y la clasificación de los servicios turísticos serán materia exclusiva de normas mexicanas en los términos de la legislación aplicable.

Artículo 35

Los prestadores de servicios turísticos deberán:



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

- I. Anunciar ostensiblemente en los lugares de acceso al establecimiento sus precios y tarifas y los servicios que éstos incluyen;
- II. Cuando se trate de la prestación del servicio de guías de turistas, informar su precio en el momento de la contratación con los usuarios;
- III. Cumplir con los servicios, precios, tarifas y promociones, en los términos anunciados, ofrecidos o pactados; y
- IV. Contar con los formatos foliados y de porte pagado para el sistema de quejas de turistas en los términos de la norma oficial mexicana respectiva.

CAPITULO II

Del registro nacional de turismo

Artículo 36

Corresponde a la Secretaría la operación del Registro Nacional de Turismo, el que tiene por objeto la inscripción voluntaria de los prestadores de servicios turísticos. Para obtener la inscripción en el registro, será necesario dar aviso por escrito a la Secretaría por cualquier medio que ésta determine y exclusivamente se requerirá señalar:



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

- I. Nombre y domicilio de la persona física o moral que prestará el servicio;
- II. Lugar y domicilio en que se prestarán los servicios;
- III. La fecha de la apertura del establecimiento turístico;
- IV. La clase de los servicios que se prestarán y la categoría conforme a la norma mexicana o internacional; y
- V. La demás información que el prestador estime necesaria para fines de difusión.

Este Registro Nacional podrá ser consultado por las demás dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal o municipal.

Artículo 36 bis

La Secretaría, con la participación del Consejo de Promoción Turística de México, de las demás dependencias del gobierno federal, de los gobiernos estatal y municipal y del Distrito Federal, así como de los sectores social y privado, elaborará el Catálogo Nacional Turístico que contendrá una relación de los servicios y de los prestadores de servicios turísticos registrados ante la Secretaría, así como de los bienes y recursos naturales, organismos y facilidades que constituyan, o puedan constituir factores para el desarrollo turístico.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

CAPITULO III

Protección al turista

Artículo 37

Los prestadores de servicios turísticos deberán describir claramente en qué consiste el servicio que ofrecen, así como la manera en que se prestará. Los prestadores de servicios están obligados a respetar los términos y condiciones ofrecidos o pactados con el turista.

Artículo 38

En caso del que el prestador del servicio turístico incumpla con uno de los servicios ofrecidos o pactados o con la totalidad de los mismos, tendrá la obligación de reembolsar, bonificar o compensar la suma correspondiente al servicio incumplido, o bien podrá prestar otro servicio de la misma calidad o equivalencia al que hubiere incumplido, a elección del turista.

Artículo 39

Para determinar si el servicio prestado cumple con la calidad ofrecida, se tomarán como referencia las normas mexicanas y a falta de éstas, las establecidas por organismos internacionales, salvo que el prestador de servicios



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

haya descrito ostensiblemente las características y la forma en que se preste el servicio.

Artículo 40

Cuando el turista resida en la República Mexicana, podrá presentar su denuncia ante la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, en la oficina más cercana a su domicilio. Si el turista reside en el extranjero, también podrá denunciar ante la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, las violaciones a la presente Ley por correo certificado y seguir el procedimiento de conciliación o de arbitraje por ese mismo medio o por cualquier otro medio de comunicación que acuerden las partes y que permita hacer el procedimiento más expedito. La denuncia podrá presentarse también por conducto de las Representaciones de la Secretaría en el extranjero, a elección del afectado.

CAPITULO IV

De la verificación

Artículo 41

Es facultad de la Secretaría realizar visitas de verificación a los prestadores de servicios turísticos, a efecto de constatar el debido cumplimiento de las obligaciones a su cargo establecidas en esta Ley, en su reglamento y en las normas oficiales mexicanas que se expidan de acuerdo con la misma.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Artículo 42

La Secretaría y la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor evitarán duplicaciones en sus programas de verificación, para lo cual establecerán las bases de coordinación correspondientes.

Artículo 43

Las visitas de verificación que efectúe la Secretaría se rigen por esta Ley y se practicarán en días y horas hábiles, por personal autorizado que exhiba identificación vigente y la orden de verificación respectiva, la que deberá ser expedida por la autoridad competente y en la que claramente se especifiquen las disposiciones cuyo cumplimiento habrá de verificarse y la manera de hacerse. Sin embargo, podrán practicarse visitas en días y horas inhábiles, en aquellos casos en que el tipo y la naturaleza de los servicios turísticos así lo requieran, pero dentro del horario de funcionamiento autorizado para el establecimiento.

Artículo 44

Durante las visitas de verificación que se practiquen, los prestadores de servicios turísticos proporcionarán a la autoridad la información que les sea solicitada, siempre que se refiera a las disposiciones que expresamente se señalen en la orden de verificación.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Artículo 45

A toda visita de verificación que se realice, corresponderá el levantamiento del acta respectiva, debidamente circunstanciada y elaborada en presencia de dos testigos propuestos por la persona que haya atendido la visita o por el verificador, si aquélla se hubiere negado a designarlos.

Artículo 46

En las actas que se levanten con motivo de una visita de verificación, se hará constar, por lo menos, lo siguiente:

- I. Hora, día, mes y año en que se practicó la visita;
- II. Objeto de la visita;
- III. Número y fecha de la orden de la verificación, así como de la identificación oficial del verificador;
- IV. Ubicación física del establecimiento o de las instalaciones donde se presten los servicios turísticos que sean objeto de la verificación, la que incluirá calle, número, colonia, código postal, población y entidad federativa;



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

V. Nombre y carácter o personalidad jurídica de la persona con quien se entendió la visita de verificación;

VI. Nombre y domicilio de las personas designadas como testigos;

VII. Síntesis descriptiva sobre la visita, asentando los hechos, datos y omisiones derivados del objeto de la misma;

VIII. Declaración de la persona con quien se entendió la visita o su negativa a hacerla; y

IX. Nombre y firma del verificador, de quien atendió la visita y de las personas que hayan fungido como testigos.

Una vez elaborada el acta, el verificador proporcionará una copia de la misma a la persona con quien entendió la visita, aun en el caso de que ésta se hubiera negado a firmarla, hecho que no desvirtuará su validez.

Quienes realicen la verificación, por ningún motivo podrán imponer las sanciones a que se refiere esta Ley.

CAPITULO V

De las sanciones y del recurso de revisión



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Artículo 47

Las infracciones a lo dispuesto en esta Ley, sus reglamentos y a las normas oficiales mexicanas derivadas de ella, serán sancionadas por la Secretaría, de conformidad por lo dispuesto en el presente capítulo.

En el supuesto de quejas presentadas por turistas la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, conocerá de su recepción, desahogo y resolución y, en su caso, arbitraje y sanción, en los términos de la ley de la materia.

Artículo 48

Las infracciones a lo dispuesto en los Artículos 35, fracciones II y IV y 37, primer párrafo, serán sancionadas con multa hasta por el equivalente a quinientas veces el salario mínimo diario.

Artículo 49

Las infracciones a lo dispuesto en los reglamentos que regulan los servicios turísticos a que se refieren las fracciones II y III del Artículo 4o y a lo dispuesto en los Artículos 35, fracción I y 38, se sancionarán con multa hasta por el equivalente a mil veces el salario mínimo diario.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

Artículo 50

Las infracciones a lo dispuesto en los Artículos 34, 35, fracción III y 37, segundo párrafo, serán sancionadas con multa hasta por el equivalente a tres mil veces el salario mínimo diario.

Artículo 51

Para los efectos de las multas establecidas en el presente capítulo, por salario mínimo diario, se entiende el general vigente en el Distrito Federal al momento de cometerse la infracción. Se entiende que existe reincidencia cuando el mismo infractor incurra en dos o más violaciones del mismo precepto legal durante el transcurso de un año, contado a partir del día en que se cometió la primera infracción. En caso de reincidencia se podrá aplicar multa hasta por el doble de la multa impuesta originalmente.

Artículo 52

Las sanciones por infracciones a esta Ley y las disposiciones derivadas de ella, serán fijadas con base en:

- I. Las actas levantadas por la autoridad;
- II. Los datos comprobados que aporten las denuncias de los turistas;



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. La publicidad o información de los prestadores de servicios y la comprobación de las infracciones; y

IV. Cualquier otro elemento o circunstancia que aporte elementos de convicción para aplicar la sanción.

Las resoluciones que emita la Secretaría deberán estar debidamente fundadas y motivadas.

Artículo 53

Para determinar el monto de las sanciones, la Secretaría deberá considerar la gravedad de la infracción.

Artículo 54

En ningún caso será sancionado el mismo hecho constitutivo de la infracción en dos o más ocasiones.

Artículo 55

Contra las resoluciones dictadas por la Secretaría, con fundamento en esta Ley se podrá interponer el recurso de revisión dentro del plazo de quince días hábiles siguientes a la fecha de su notificación. El recurso tiene por objeto revocar, modificar o confirmar la resolución reclamada y los fallos que se dicten



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

contendrán la fijación del acto impugnado, los fundamentos legales en que se apoye y los puntos de resolución. El Reglamento de la presente Ley establecerá los términos y demás requisitos para la tramitación y sustanciación del recurso.

La interposición del recurso se hará por escrito dirigido al titular de la Secretaría, en el que se deberán expresar el nombre y domicilio del recurrente y los agravios, acompañándose los elementos de prueba que se consideren necesarios, así como las constancias que acrediten la personalidad del promovente. La interposición del recurso suspenderá la ejecución de la resolución impugnada por cuanto hace al pago de multas.

TRANSITORIOS

Artículo Primero

La presente Ley entrará en vigor a los treinta días de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Artículo Segundo

Se abrogan la Ley Federal de Turismo publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de febrero de 1984 y sus reglamentos.

Artículo Tercero

Los asuntos y procedimientos que se encuentren en trámite en la fecha de entrada en vigor de la presente Ley, continuarán desahogándose conforme a las



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

disposiciones de la Ley que se abroga, a menos que el interesado solicite expresamente la aplicación del nuevo ordenamiento.

En el caso de infracciones cometidas durante la vigencia de la ley que se abroga, se aplicarán las disposiciones más favorables al infractor.

Artículo Cuarto

En tanto los organismos nacionales de normalización expiden las normas mexicanas de calidad y clasificación de los servicios turísticos, se aplicará la clasificación que emita la Secretaría de Turismo, sin que la vigencia de esta clasificación pueda exceder de quince meses a partir de la entrada en vigor de la presente Ley. Dicha Secretaría promoverá la integración de los organismos mencionados.

TRANSITORIOS DEL DECRETO POR EL QUE SE REFORMA Y ADICIONA DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DE TURISMO, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 19 DE MAYO DE 1999.

PRIMERO.- El presente decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- Las secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Turismo realizarán, en el ámbito de sus respectivas competencias, las gestiones para



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

constituir el Consejo de Promoción Turística de México, dentro de los 150 días siguientes a la entrada en vigor del presente Decreto.

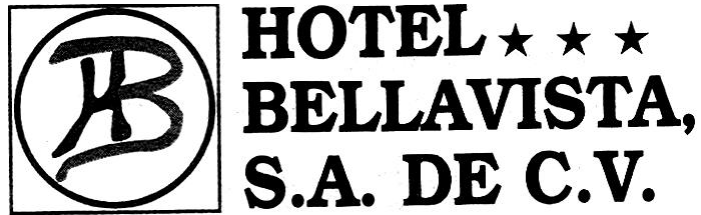
Para tal efecto, al integrarse el Consejo se deberá tomar en cuenta la disposición contenida en el último párrafo del inciso 1 del punto II (Proyecto de Gasto Programable del Ejecutivo Federal) del Dictamen del Presupuesto de Egresos de la Federación para 1999, de acuerdo con la cual un porcentaje de los ingresos adicionales que se generen por derechos migratorios se pueden otorgar para promoción turística.

TERCERO.- Será facultad de la Secretaría de Turismo definir la integración de la primera Junta de Gobierno, en los términos del artículo 23 de esta Ley.

CUARTO.- Dentro de los 90 días contados a partir de la constitución del Consejo de Promoción Turística de México, la Asamblea aprobará su Estatuto Orgánico.

QUINTO.- Se derogan todas aquellas disposiciones que se opongan o transgredan al presente decreto.

SEXTO.- Una vez constituido, el Consejo de Promoción Turística de México se hará cargo de la administración de los recursos destinados al desempeño de sus objetivos.



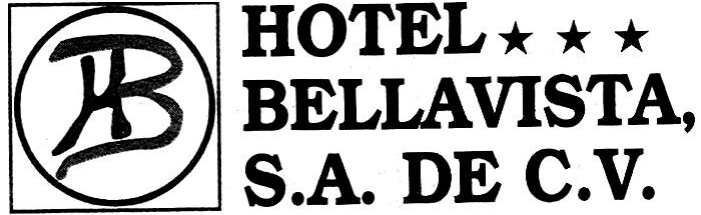
BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ESTRUCTURA ORGANICA

1. Presidente Del Consejo

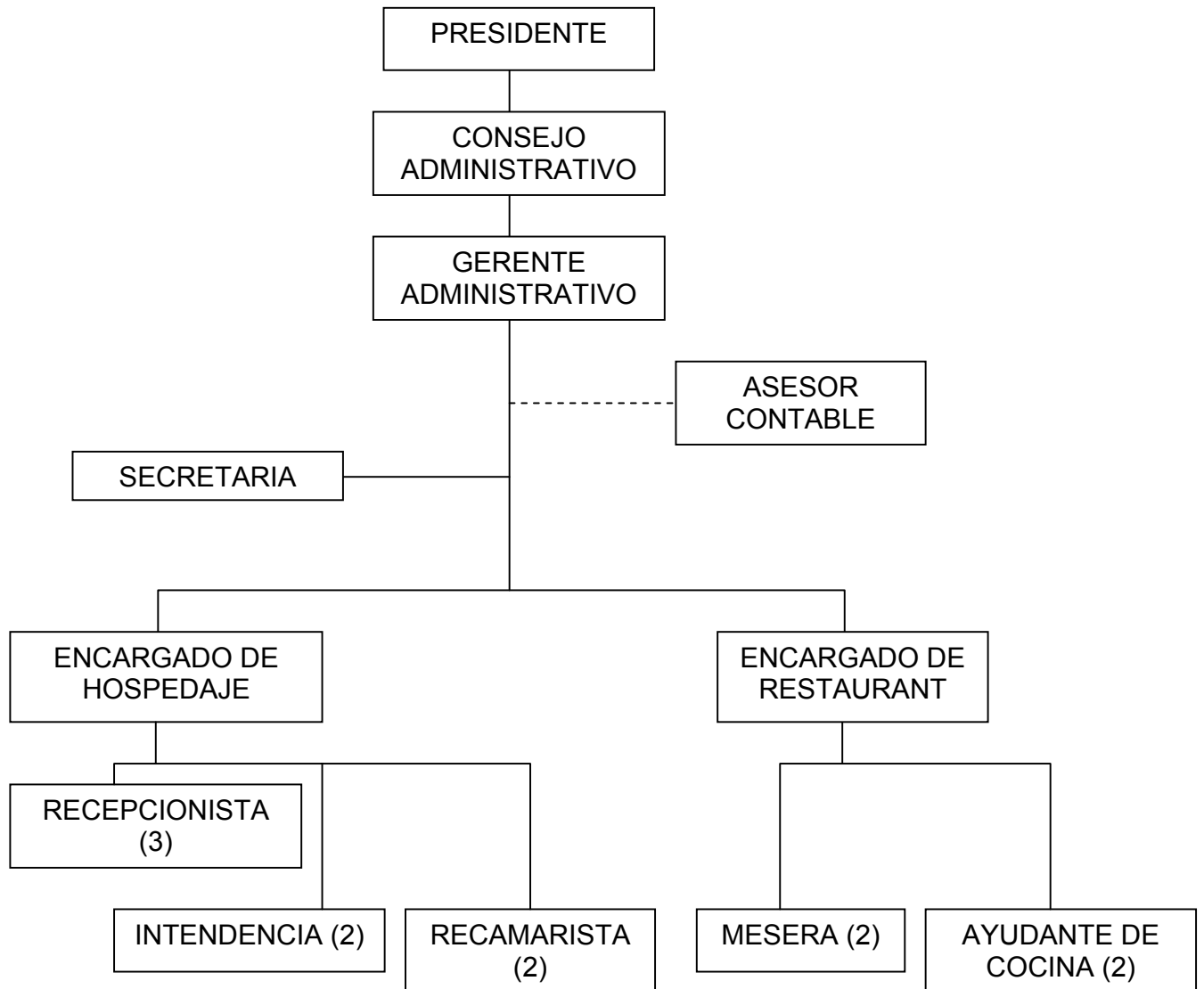
2. Consejo Administrativo

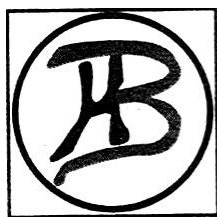
3. Gerente Administrativo
 - 3.1 Asesor Contable Externo
 - 3.2 Secretaria
 - 3.3 Encargado de Hospedaje
 - 3.3.1 Recepcionista
 - 3.3.2 Recepcionista
 - 3.3.3 Recepcionista
 - 3.3.4 Intendente
 - 3.3.5 Intendente
 - 3.3.6 Recamarista
 - 3.3.7 Recamarista
 - 3.4 Encargado de Restaurant
 - 3.4.1 Cocinera
 - 3.4.2 Cocinera
 - 3.4.3 Mesera
 - 3.4.4 Mesera



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ORGANIGRAMA





HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

1.- NOMBRE DEL PUESTO:	ENCARGADO DE RESTAURANT
2.- DEPARTAMENTO:	RESTAURANT
3.- NUMERO DE SUBORDINADOS:	4 PERSONAS
4.- SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO
5.- CLAVE DE PUESTO:	ER-1

I. DESCRIPCION GENERAL

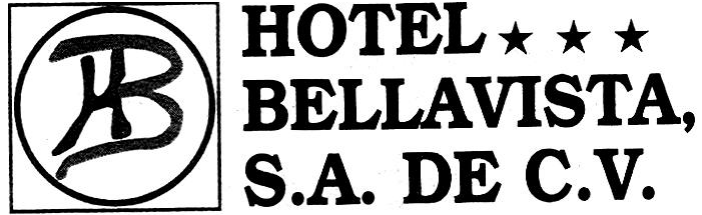
Supervisar que no haga falta nada en el área del restaurant y que se atiendan bien a los clientes.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

Vigilar que la cocinera este trabajando con higiene, que cuente con todo lo necesario para realizar su trabajo, que la mesera atienda bien a los clientes, que limpie y atienda bien las mesas.

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Con bachillerato terminado, una experiencia mínima de 2 años, que sea honrado, honesto, confiable, discreto, con buena presentación, estudios de computación, edad de 25-35 años, estado civil indistinto, sexo indistinto.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR

El tomar decisiones adecuadas en caso de presentarse algún conflicto o problema para su resolución. Esta persona será la responsable de la atención que se de en el restaurant.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1.- NOMBRE DEL PUESTO: | COCINERA |
| 2.- DEPARTAMENTO: | RESTAURANT |
| 3.- NUMERO DE SUBORDINADOS: | ENCARGADO DE RESTAURANT |
| 4.- SUPERIOR INMEDIATO: | NINGUNO |
| 5.- CLAVE DE PUESTO: | C-1 |

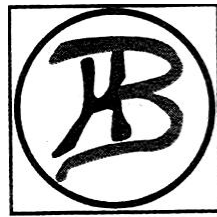
I. DESCRIPCION GENERAL

Planear la preparación de los alimentos, manteniendo una adecuada higiene con todo lo relacionado con este departamento, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, garantizando un servicio de óptima calidad al público.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

Las actividades diariamente realizadas por el puesto serán:

- Preparar las salsas, aderezos, moles y otros que necesiten preparación previa al iniciar el día.
- Tener a la mano todos los ingredientes necesarios para preparar cualquier platillo de la carta. En caso de faltarle alguno se lo pide al encargado de restaurante.



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad: Secundaria

Sexo: Indistinto

Edad: De 23 a 35 años

Edo. Civil: Indistinto

Experiencia: Mínima

Disponibilidad de horario

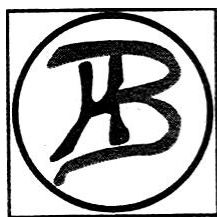
Ganas de trabajar

HABILIDADES:

- Tener buen sazón
- Manejo de aparatos electrodomésticos

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR

Tiene bajo su responsabilidad la elaboración perfecta de los alimentos para dar un buen servicio al público.



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1.- NOMBRE DEL PUESTO: | MESERA |
| 2.- DEPARTAMENTO: | RESTAURANTE |
| 3.- NUMERO DE SUBORDINADOS: | ENCARGADO DE RESTAURANT |
| 4.- SUPERIOR INMEDIATO: | NINGUNO |
| 5.- CLAVE DE PUESTO: | M-1 |

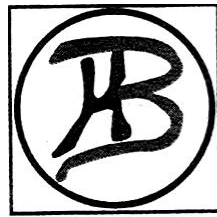
I. DESCRIPCION GENERAL

Predominara la amabilidad y la atención con los huéspedes que lleguen al restaurante, ofreciendo el mejor servicio, con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

Las actividades diariamente serán:

- Limpieza de mesas
- Preparación de bebidas (cafés, jugos). En caso de que no sepa prepararlas consulta un recetario.
- Reportar diariamente a la caja los ingresos que se obtengan de las bebidas del restaurante.



HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad: Secundaria

Sexo: Indistinto

Edad: De 20 a 35 años

Edo. Civil: Indistinto

Experiencia: Mínima

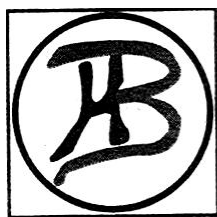
Disponibilidad de horario

Buena presentación

Ganas de trabajar

HABILIDADES:

- Preparación de bebidas
- Elaboración de jugos
- Rapidez de cobro



HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

1.- NOMBRE DEL PUESTO:	RECEPCIONISTA
2.- DEPARTAMENTO:	HOSPEDAJE
3.- NUMERO DE SUBORDINADOS:	ENCARGADO DE HOSPEDAJE
4.- SUPERIOR INMEDIATO:	NINGUNO
5.- CLAVE DE PUESTO:	R-1

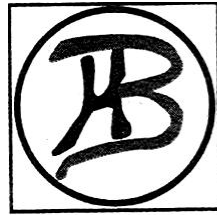
I. DESCRIPCION GENERAL

Se encarga de organizar la bienvenida de los huéspedes así como entrega de las llaves del cuarto con el objetivo que las personas que lleguen al hotel quieran regresar por el buen trato recibido.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

Las actividades diariamente serán:

- Registro de ingresos de huéspedes.
- Contestar el teléfono.
- Hacer facturas.
- Manejar dinero de la caja chica.
- Entregar llaves.



HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad: Secundaria

Sexo: Femenino

Edo. Civil: Indistinto

Experiencia mínima en el puesto

Disponibilidad de horario

Buena presentación

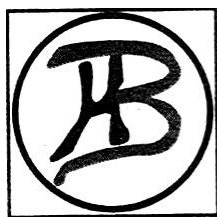
Ganas de trabajar

EXPERIENCIA:

- De algunos programas de computación

HABILIDADES:

- Manejo de máquinas de escribir
- Debe tener conocimientos de computación básicos



HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| 1.- NOMBRE DEL PUESTO: | RECAMARISTA |
| 2.- DEPARTAMENTO: | HOSPEDAJE |
| 3.- NUMERO DE SUBORDINADOS: | ENCARGADO DE HOSPEDAJE |
| 4.- SUPERIOR INMEDIATO: | NINGUNO |
| 5.- CLAVE DE PUESTO: | R-1 |

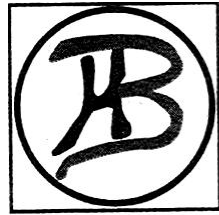
I. DESCRIPCION GENERAL

Mantendrá organizado e higiénicos las habitaciones, para que los huéspedes queden satisfechos con los servicios prestados por el hotel.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

Las actividades diariamente serán:

- Tender las camas.
- Sacudir los cuartos
- Limpieza de piso
- Cambiar sabanas, cubrecamas, fundas.
- Revisar baños
- Poner agua a los cuartos
- Poner jabón y shampoo a los baños, rastrillos y toallas



HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad: Primaria

Sexo: Femenino

Edad: De 20 a 30 años

Edo. Civil: Indistinto

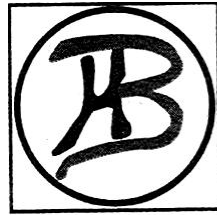
Experiencia mínima

Disponibilidad de horario

Ganas de trabajar

HABILIDADES:

- Rapidez en la limpieza de pisos
- Rapidez en tender camas



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

1.- NOMBRE DEL PUESTO:	INTENDENTE
2.- DEPARTAMENTO:	HOSPEDAJE
3.- NUMERO DE SUBORDINADOS:	ENCARGADO DE HOSPEDAJE
4.- SUPERIOR INMEDIATO:	NINGUNO
5.- CLAVE DE PUESTO:	I-1

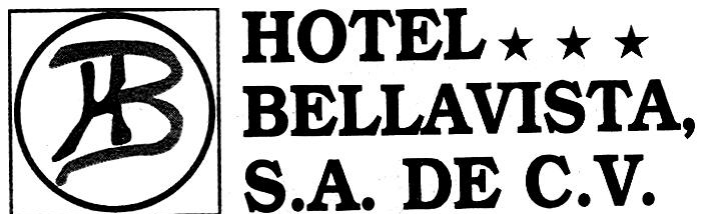
I. DESCRIPCION GENERAL

Mantener la limpieza general del hotel, con el propósito de dar una buena imagen higiénica a los huéspedes satisfaciendo sus necesidades.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

Las actividades diariamente serán:

- Limpieza de baños
- Limpieza de pisos
- Tirar basura
- Limpieza de áreas verdes



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad: Primaria

Sexo: Indistinto

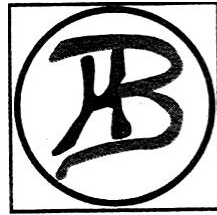
Edad: De 20 a 35 años

Edo. Civil: Indistinto

Ganas de trabajar

HABILIDADES:

- Rapidez en la limpieza,



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

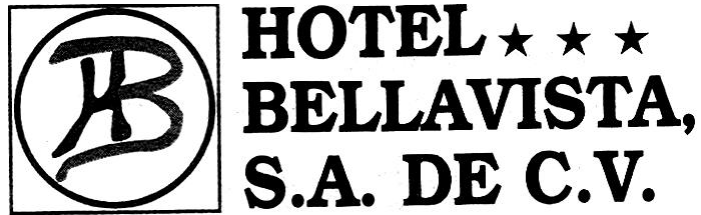
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	SECRETARIA
2.- DEPARTAMENTO:	GERENCIA
3.- NUMERO DE SUBORDINADOS:	GERENTE ADMINISTRATIVO
4.- SUPERIOR INMEDIATO:	NINGUNO
5.- CLAVE DE PUESTO:	S-1

I. DESCRIPCION GENERAL

Se encargara y representara al gerente administrativo, cuando no se encuentre en el hotel, asimismo llevará el control de los documentos, facturas, recibos, y demás papeles que representan un movimiento de la empresa. También auxiliara a los empleados en caso de que haya alguna duda, o conflictos con los mismos.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

- Archivar papeles.
- Realizar compras.
- Comprar material de limpieza, oficina.
- Pagar agua, luz eléctrica y teléfono.
- Atender llamadas y tomar recados.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad: Carrera en secretariado

Sexo: Femenino

Edad: De 20 a 35 años

Edo. Civil: Indistinto

Experiencia: Mínima de 2 años

Disponibilidad de horario

Conocimiento en contabilidad

Manejo de computadora

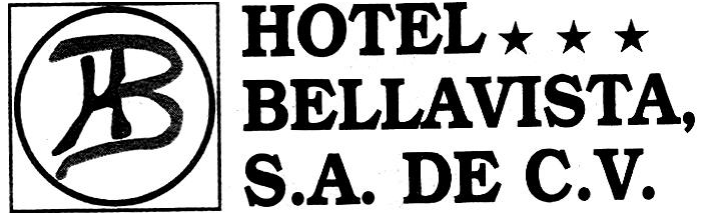
Ganas de trabajar

HABILIDADES:

- Ser responsable
- Honrado
- Confiable
- Discreto

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR

Tiene como responsabilidad a su cargo efectuar las compras de artículos de limpieza, papelería, etc. Maneja el dinero de la caja chica, documentos como cheques, notas, facturas y toma decisiones en ausencia del gerente administrativo.



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

1.- NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE ADMINISTRATIVO
2.- DEPARTAMENTO:	GERENCIA
3.- NUMERO DE SUBORDINADOS:	3 PERSONAS
4.- SUPERIOR INMEDIATO:	CONSEJO ADMINISTRATIVO
5.- CLAVE DE PUESTO:	G-1

I. DESCRIPCION GENERAL

Su función principal es administrar y organizar los servicios de hospedaje a clientes. Llevar al despacho contable toda la documentación necesaria para la contabilidad.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

- Supervisar la buena atención a los clientes
- Supervisar que se lleve adecuadamente el registro de los huéspedes
- Checar los ingresos y egresos
- Llevar la documentación al despacho



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad: Título profesional de cualquiera de las siguientes carreras:
Licenciatura en Administración de empresas, en Economía, Contador Público, Finanzas, Relaciones Industriales.

Sexo: Indistinto

Edad: De 23 a 35 años

Edo. Civil: Indistinto

Disponibilidad de horario

Buena presentación

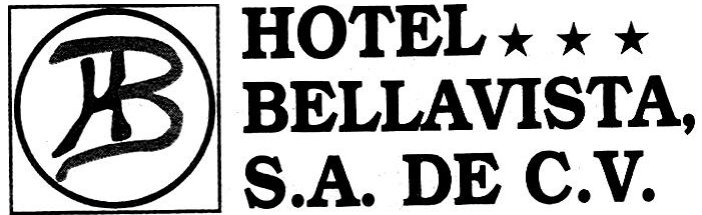
Ganas de trabajar

HABILIDADES:

Para hacer análisis y síntesis financiera, contable, toma de decisiones, planeación, iniciativa y motivación.

CARACTERISTICAS:

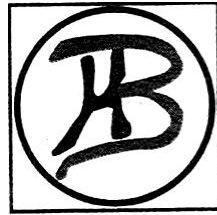
- Honrado
- Tolerante a la presión
- Discreción
- Responsable
- Facilidad en el manejo de conflictos



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR

La toma de decisiones en su trabajo es de suma importancia, ya que una mala decisión puede ocasionar serios problemas en la empresa.



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

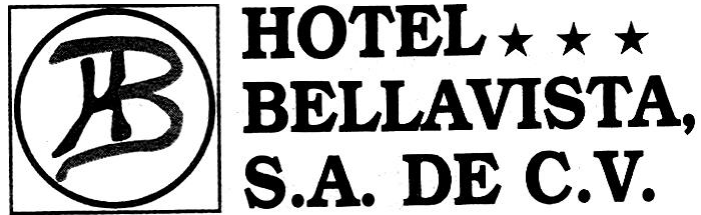
1.- NOMBRE DEL PUESTO:	ENCARGADO DE HOSPEDAJE
2.- DEPARTAMENTO:	HOSPEDAJE
3.- NUMERO DE SUBORDINADOS:	7 PERSONAS
4.- SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO
5.- CLAVE DE PUESTO:	EH-1

I. DESCRIPCION GENERAL

Se encarga de supervisar las funciones de la recepción, al personal de intendencia, recamarista y cubrir las ausencias de recepcionista.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

- Verificar la buena atención a los cuartos
- Checar que las habitaciones estén limpias
- Checar que el hotel se encuentre en buen estado
- Que los servicios con los que cuentan las habitaciones se encuentren en buenas condiciones
- Cubrir faltas por incapacidad, descanso o causas de fuerza mayor



BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas

Sexo: Indistinto

Edad: De 25 a 35 años

Edo. Civil: Indistinto

Experiencia: Mínima de 2 años

Disponibilidad de horario

Facilidad de palabra

Buena presentación

Conocimiento de computación

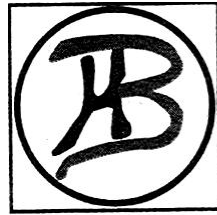
Ganas de trabajar

HABILIDADES:

- Toma de decisiones
- Facilitar para coordinar
- Voz de mando
- Activo

CARACTERISTICAS

- Amable
- Tolerante
- Alegre



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

ANALISIS DE PUESTO

1.- NOMBRE DEL PUESTO:	ENCARGADO DE RESTAURANTE
2.- DEPARTAMENTO:	RESTAURANT
3.- NUMERO DE SUBORDINADOS:	4 PERSONAS
4.- SUPERIOR INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO
5.- CLAVE DE PUESTO:	ER-1

I. DESCRIPCION GENERAL

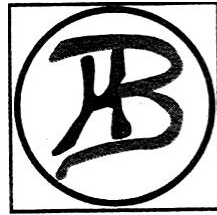
Supervisar que no haga falta nada en el área del restaurante y que se atiendan bien a los clientes.

II. DESCRIPCION ESPECIFICA

- Vigilar que la cocinera este trabajando con higiene
- Vigilar que cuente con todo lo necesario para realizar los platillos
- Vigilar que la mesera atienda bien a los clientes, que limpie y atienda bien las mesas.

III. ESPECIFICACION DEL PUESTO

Con bachillerato terminado, una experiencia mínima de 2 años, que sea honrado, honesto, confiable, discreto, con buena presentación, estudios de computación, edad de 25-35 años. Estado civil indistinto, sexo indistinto.



HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30890

HABILIDADES:

- Audaz
- Facilidad de cobro a los clientes
- Facilidad de palabra

CARACTERISTICAS

- Amable
- Tolerante
- Activo
- Alegre

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO A DESARROLLAR

El tomar las decisiones adecuadas en caso de presentarse algún conflicto o problema para su resolución. Esta persona será la responsable de la atención que se de en el restaurante

Capítulo IV.

Conclusiones y Sugerencias

Capítulo IV

Conclusiones y Sugerencias

4.1 Conclusiones

Para concluir la presente tesis, debemos hacer hincapié sobre los elementos que formaron parte de la misma. La evolución de las organizaciones ha impulsado el surgimiento de un nuevo tipo de profesional, el administrador.

En pocas palabras decimos que administrar es conseguir que las tareas se ejecuten de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración se da en todo tipo de organizaciones no es un trabajo que se realiza solo en empresas o en agencias de gobierno, la administración es necesaria en escuelas, la vida cotidiana, viajes, etc. La tarea principal de la administración radica en interpretar los objetivos de la empresa y traducirlos en acciones mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles para conseguir tales objetivos.

La aplicación del proceso administrativo desempeña un papel muy importante dentro de la administración de una empresa. La organización, como

elemento de este proceso, nos auxilia en el establecimiento de las actividades así como en la asignación de responsabilidades, fijando una estructura y especificando las relaciones adecuadas entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales y generales de quienes integran una organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los participantes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado. Ya que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

Los manuales de organización son una herramienta muy importante en la aplicación del proceso administrativo, ya que documentan –de manera ordenada-

información correspondiente a la historia, las políticas, los objetivos, las funciones y las responsabilidades de una empresa.

Los manuales de organización se diseñan de acuerdo con las necesidades de la empresa en general, o de cada una de sus áreas en particular. La aplicación del manual de organización dentro de cualquier organización es muy conveniente, porque conlleva a la aplicación de programas para asegurar mejoras continuas de la calidad.

La aplicación de un manual de organización en el Hotel Bellavista nos auxilia para:

- Conocer la estructura funcional y orgánica de la empresa en general.
- Conocer las funciones de cada uno de los puestos que lo conforman, así como las responsabilidades y obligaciones de los mismos.
- Apoyar a los jefes y empleados de todas las áreas.
- Facilitar el estudio de los problemas de la organización.
- Conocer la delegación de responsabilidades.

El manual de organización debe estar actualizado constantemente, o bien cuando exista alguna modificación de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos sea notificada a la persona correspondiente para que realice los ajustes necesarios.

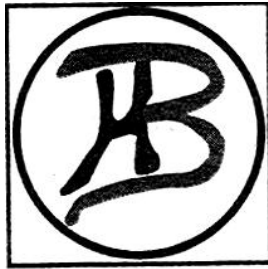
En base a los resultados obtenidos podemos decir que los empleados del hotel Bellavista S.A. de C.V. conocen vagamente como funciona la organización como tal, desde una perspectiva general saben que lugar ocupan así como a quienes deben de reportar su trabajo pero sin que esto sea más amplio, es decir, desconocen los reglamentos y los lineamientos específicos del hotel así como el organigrama y los objetivos por el cual existe esta organización lo que puede

verse afectado en la visión del hotel Bellavista a largo plazo. Por todo ello se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis de trabajo ya que se considera que el manual de organización es una herramienta para reorganizar una empresa del sector servicio, porque da tanto a los empleados como a los directivos una mayor identificación del personal con la organización y que se sientan más satisfechos y como resultado se mejora la calidad.

4.2 Sugerencias

Se propone ampliamente implementar programas para asegurar las mejoras continuas en la calidad, así como también cambios que corresponden a la actualización del manual, como son los siguientes:

- Dar otra presentación en el manual para tener una imagen más actual, tanto en carátula como en las demás.
- Mejorar la redacción en la introducción.
- Actualización de los cambios en el organigrama y en la estructura orgánica.
- Actualización en la descripción de puestos.
- Agregar el puesto de ayudante de cocina..
- Agregar directorio del Hotel Bellavista S.A. de C.V.



HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.

BELLAVISTA No. 607 TELS. (921) 21-30059, 21-30690
COATZACOALCOS, VER.

MANUAL DE
ORGANIZACIÓN
GENERAL

RESPONSABLES:

L.A.E. ANA MARIA RODRIGUEZ
DULCE MA. CARTAGENA LARA

4 EJEMPLARES IMPRESOS

ACTUALIZACION MAYO 2006



Manual de Organización General	Fecha:			
	Página:		de	
	Sustituye a:			
	Página:		de	
	De fecha:			

Introducción

Nuestra empresa se dedica al servicio de hospedaje y confort al cliente, atendiéndolo de tal forma, que se vaya lo más contento que se pueda, dándole comodidad y seguridad para que regrese nuevamente. Nuestra visión es ser un hotel de prestigio, reconocido a nivel estatal y nacional, en el que las personas tengan toda la confianza y seguridad que necesitan derivado de un buen trato a los clientes, de unas buenas instalaciones, de un trabajo constante y animoso.

Este manual tiene por objeto darle una estructuración a fin de que sea mejor su organización. El manual podrá ser consultado por los interesados, en especial por los empleados; cuidando que no se ensucie ni se maltrate. Se harán revisiones del manual cada 6 meses para elaborar las correcciones que se necesiten.

A continuación se da un mensaje del gerente:

“En la vida se necesita mucho empeño y esfuerzo, gracias a esto durante 22 años hemos logrado el éxito, es por eso que recomendamos aplicar el manual para que así también lo tengan presente”.



HOTEL *
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General

Fecha:

Página:

de

Sustituye a:

Página:

de

De fecha:

Estructura Orgánica:

1.0 Presidente Del Consejo

1.0.1 Asesor Contable

1.1 Gerente Administrativo

1.1.1 Auxiliar Administrativo

1.1.1.1 Recepcionista

1.1.1.2 Recamarista

1.1.1.2.1 Intendencia

1.1.1.3 Cocinera

1.1.1.3.1 Mesera

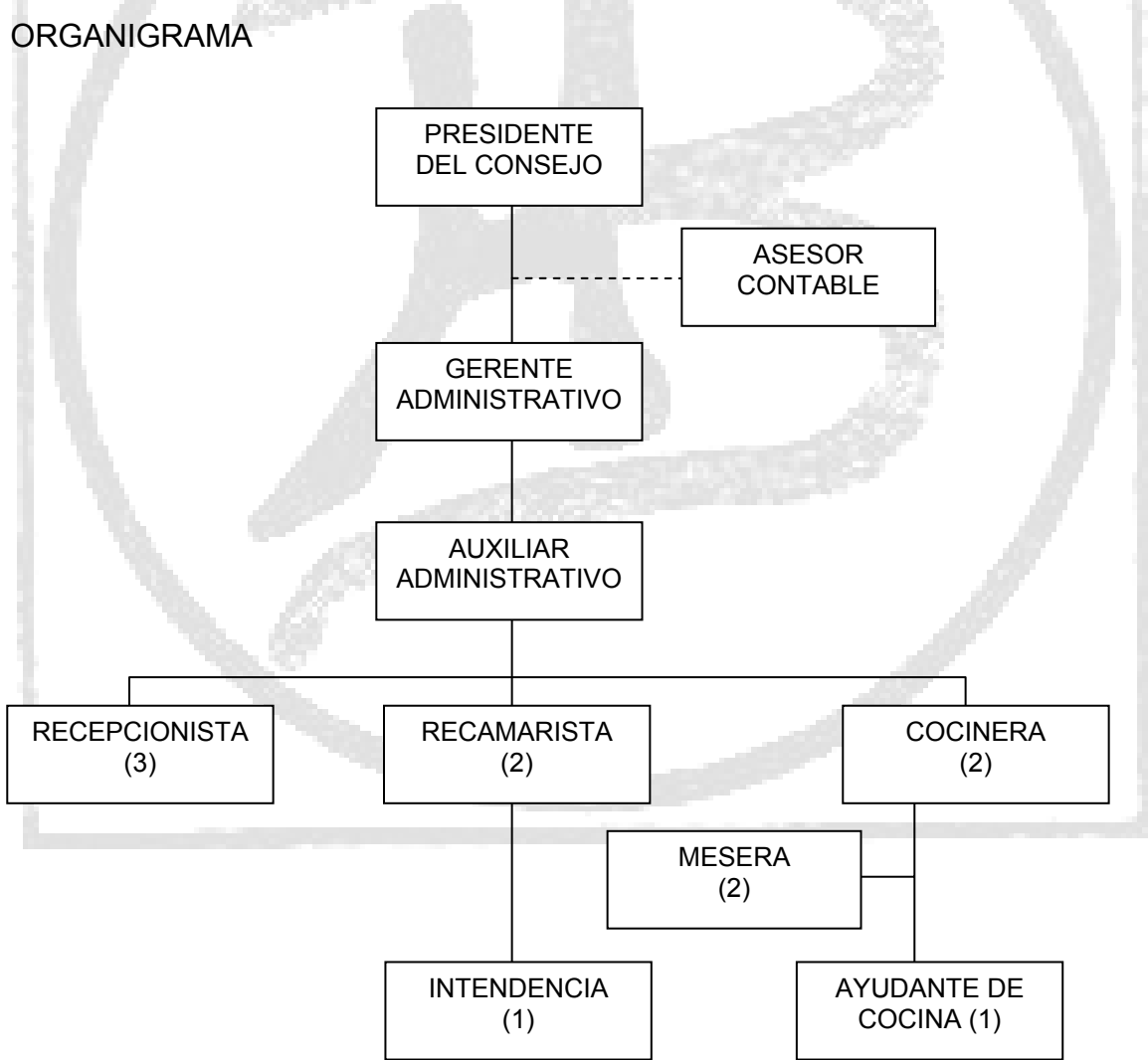
1.1.1.3.2 Ayudante de Cocina



Manual de Organización General

Fecha:			
Página:		de	
Sustituye a:			
Página:		de	
De fecha:			

ORGANIGRAMA





**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General

Fecha:

Página:

de

Sustituye a:

Página:

de

De fecha:

DESCRIPCION DE PUESTOS

Gerente Administrativo

Puesto:

Presidente del Consejo

Superior Inmediato:

Gerencia

Departamento:

Auxiliar Administrativo

Subordinados:

Descripción General:

Administrar y organizar los servicios de hospedaje a clientes. Llevar al despacho contable toda la documentación necesaria para la contabilidad y supervisar las instalaciones.

Descripción Específica:

- Supervisar la buena atención a los clientes
- Supervisar que se lleve adecuadamente el registro de los huéspedes
- Verificar los ingresos y egresos
- Llevar la documentación al despacho del Contador.
- Realizar informes sobre los resultados de la empresa.
- Controlar y atender a su personal.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Habilidades:

- Elaborar análisis y síntesis financieras
- Capacidad de toma de decisiones
- Capacidad de planeación y motivación

Complejidad del Trabajo a desarrollar:

Capacidad completa de toma de decisiones, ya que una mala decisión puede ocasionar grandes problemas.

Especificación del Puesto:

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Lic. En Administración, Economía, Turismo, Relaciones Industriales, Hotelería.

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: 2 años mínimo en el puesto

Características: Excelente presentación, disponibilidad de horario, tolerante a trabajo bajo presión, responsable, discreción, facilidad en manejo de personal.



**HOTEL ★ ★ ★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General

Fecha:

Página:

de

Sustituye a:

Página:

de

De fecha:

DESCRIPCION DE PUESTOS

Auxiliar Administrativo

Puesto:

Gerente Administrativo

Superior Inmediato:

Gerencia

Departamento:

Recepcionista, Recamarista, Cocinera

Subordinados:

Descripción General:

Se encargara y representará al gerente administrativo cuando no se encuentre en el hotel, asimismo llevará el control de documentos, facturas, recibos y demás papeles que representan un movimiento de la empresa. También auxiliará a los empleados en caso de que haya alguna duda o conflictos menores con los mismos.

Descripción Específica:

- Archivar documentos.
- Realizar compras de limpieza y artículos de oficina
- Pagar agua, electricidad, teléfono.
- Supervisar a los empleados



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Habilidades:

- Confiable
- Discreto
- Responsable
- Honrado

Complejidad del Trabajo a desarrollar:

Tiene como responsabilidad a su cargo efectuar las compras y pagos. Manejo de caja chica, documentos como cheques, notas, facturas y toma de decisiones en ausencia del gerente administrativo.

Especificación del Puesto:

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Femenino

Escolaridad: Carrera Administrativa, técnico en hotelería.

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: Mínimo de 2 años en puesto similar

Características: Excelente presentación, disponibilidad de horario, manejo de personal, conocimientos en contabilidad, manejo de software contable.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General

Fecha:

Página:

de

Sustituye a:

Página:

de

De fecha:

DESCRIPCION DE PUESTOS

Recepcionista

Puesto:

Auxiliar Administrativo

Superior Inmediato:

Hospedaje

Departamento:

Ninguno

Subordinados:

Descripción General:

Se encarga de organizar la bienvenida de los huéspedes así como entrega de las llaves del cuarto con el objetivo que las personas que lleguen al hotel quieran regresar por el buen trato recibido.

Descripción Específica:

- Atender reservaciones
- Registro de ingreso de huéspedes
- Contestar el teléfono
- Realizar facturas
- Manejar dinero de la caja chica
- Entregar llaves a los huéspedes



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Habilidades:

- Manejo de PC y máquina de escribir
- Conocimientos básicos en computación
- Manejo de conmutador

Complejidad del Trabajo a desarrollar:

Mantener buena actitud de servicio y ética hacia el cliente y la empresa.

Especificación del Puesto:

Edad: 20 a 30 años

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Bachillerato o carrera técnica en el ramo de hotelería.

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: Mínimo de 1 año en el puesto

Características: Excelente presentación, disponibilidad de horario, ganas de trabajar, Manejo de PC



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General

Fecha:

Página:

de

Sustituye a:

Página:

de

De fecha:

DESCRIPCION DE PUESTOS

Recamarista

Puesto:

Auxiliar Administrativo

Superior Inmediato:

Hospedaje

Departamento:

Intendencia

Subordinados:

Descripción General:

Se encargará de mantener organizado e higiénicos las habitaciones, para que los huéspedes queden satisfechos con los servicios prestados por el hotel. Supervisar al personal de intendencia realice sus funciones adecuadamente.

Descripción Específica:

- Tender camas
- Limpiar habitaciones
- Limpiar pisos
- Revisar y limpiar baños
- Poner agua en las habitaciones
- Poner jabón, shampoo, toallas y rastrillos a las habitaciones



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Habilidades:

- Eficiencia
- Rapidez en tender camas

Complejidad del Trabajo a desarrollar:

Tiene a su cargo la limpieza de las habitaciones y mostrar una actitud amable y de servicio al huésped.

Especificación del Puesto:

Edad: 20 a 30 años

Sexo: Femenino

Escolaridad: Mínimo Secundaria.

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: Mínimo de 1 año

Características: Disponibilidad de horario, ganas de trabajar, amable.



Manual de Organización General	Fecha:			
	Página:		de	
	Sustituye a:			
	Página:		de	
	De fecha:			

DESCRIPCION DE PUESTOS

Cocinera

Puesto:

Auxiliar Administrativo

Superior Inmediato:

Restaurante

Departamento:

Mesera, Ayudante de Cocina

Subordinados:

Descripción General:

Planear y realizar la preparación de los alimentos, manteniendo una adecuada higiene con todo lo relacionado con este departamento así como controlar los insumos y productos que se utilizan en la elaboración de la comida a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, garantizando un servicio de óptima calidad al público, así como reportar al auxiliar administrativo los ingresos.

Descripción Específica:

- Preparar salsas, aderezos, moles y demás complementos que necesiten preparación previa al iniciar el día.
- Verificar que se cuenta con todos lo elementos necesarios para preparar cualquier platillo de la carta, en caso de faltar alguno solicitarlo.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

- Realizar el menú del día.
- Realizar las requisiciones al auxiliar administrativo cada semana.
- Preparar los alimentos con higiene.
- Realizar un corte de caja por turnos.
- Realizar reporte de ingresos por consumo al auxiliar administrativo.

Habilidades:

- Propias del puesto (tener buen sazón)

Complejidad del Trabajo a desarrollar:

Tiene bajo su responsabilidad la elaboración perfecta de los alimentos para dar un buen servicio al público.

Especificación del Puesto:

Edad: 23 a 35 años

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Como mínimo preparatoria.

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: Mínimo de 1 año

Características: Disponibilidad de horario, ganas de trabajar.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General	Fecha:			
	Página:		de	
	Sustituye a:			
	Página:		de	
	De fecha:			

DESCRIPCION DE PUESTOS

Mesera

Puesto:

Cocinera

Superior Inmediato:

Restaurante

Departamento:

Ninguno

Subordinados:

Descripción General:

Su función servir los alimentos y bebidas. Predomina la amabilidad y la atención con los huéspedes que lleguen al restaurante ofreciendo siempre el mejor servicio con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

Descripción Específica:

- Limpieza de mesas del área de restaurante
- Atención al público, levantar comandas, servir alimentos y bebidas.
- Preparación de bebidas (café, jugos, etc.), en caso de no saber prepararlas consultar un recetario.
- Manejo de caja chica del restaurant y reportar los ingresos por consumo a la cocinera al termino del turno.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Habilidades:

- Ágil en preparación de bebidas
- Eficiencia en atención de clientes
- Manejo básico de computadora y software (Word, Excell)

Complejidad del Trabajo a desarrollar:

Tendrá a su cargo la atención a clientes en el restaurante, elaboración de bebidas y manejo de caja chica del restaurant.

Especificación del Puesto:

Edad: 20 a 35 años

Sexo: Indistinto

Escolaridad: Mínimo Secundaria

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: Mínimo de 2 años

Características: Buena presentación, disponibilidad de horario, ganas de trabajar.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General

Fecha:

Página:

de

Sustituye a:

Página:

de

De fecha:

DESCRIPCION DE PUESTOS

Ayudante de Cocina

Puesto:

Cocinera

Superior Inmediato:

Restaurante

Departamento:

Ninguno

Subordinados:

Descripción General:

Apoyar a la cocinera en la elaboración de los alimentos, así como a mantener limpia el área de trabajo y los utensilios que se ocupen a la hora de la elaboración de los alimentos.

Descripción Específica:

- Vigilar que se cuente con todo lo necesario para realizar los platillos.
- Mantener limpieza en su área de trabajo.
- Auxiliar a la cocinera en servir los alimentos.
- Auxiliar en la preparación de alimentos y bebidas.
- Lavar los trastes si la cocinera esta muy ocupada.
- Procurar la limpieza y el orden en su área de trabajo.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Habilidades:

- Honrado
- Eficiente
- Organizado

Complejidad del Trabajo a desarrollar:

Se encarga de supervisar los faltantes en la cocina.

Especificación del Puesto:

Edad: 20 a 35 años

Sexo: Femenino

Escolaridad: Mínimo secundaria

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: Mínimo de 1 año

Características: Disponibilidad de horario, ganas de trabajar.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General	Fecha:			
	Página:		de	
	Sustituye a:			
	Página:		de	
	De fecha:			

DESCRIPCION DE PUESTOS

Intendente

Puesto:

Recamarista

Superior Inmediato:

Hospedaje

Departamento:

Ninguno

Subordinados:

Descripción General:

Mantener la limpieza general del hotel (áreas verdes, estacionamiento, pasillos) con el propósito de dar una buena imagen a los huéspedes. Revisar que las instalaciones se encuentren en óptimas condiciones y en caso de requerir algún material solicitarlo a su superior inmediato.

Descripción Específica:

- Limpieza de baños exteriores
- Limpieza de pisos y pasillos
- Tirar basura
- Limpieza de áreas verdes
- Recolección de basura.



**HOTEL ★★★
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Habilidades:

- Responsable
- Honrado
- Rapidez en la limpieza

Complejidad del Trabajo a desarrollar:

Tiene a su cargo la limpieza externa del hotel para dar una buena imagen.

Especificación del Puesto:

Edad: 20 a 35 años

Sexo: Masculino

Escolaridad: Mínimo Secundaria.

Estado Civil: Indistinto

Experiencia: Mínimo de 1 año

Características: Disponibilidad de horario, ganas de trabajar.



HOTEL *
BELLAVISTA,
S.A. DE C.V.**

Manual de Organización General	Fecha:		
	Página:	de	
	Sustituye a:		
	Página:	de	
	De fecha:		

DIRECTORIO

NUM.	NOMBRE	CARGO	TELEFONO
1	Lic. Ana Maria Rodríguez	Presidente del Consejo	(921) 21 30059 ext. 103
2	Cáp. Juan Gutiérrez Rodríguez	Gerente Administrativo	(921) 21 30059 ext. 104
3	Sra. Silvia Rivera González	Auxiliar Administrativo	(921) 21 30059 ext. 150

Anexos

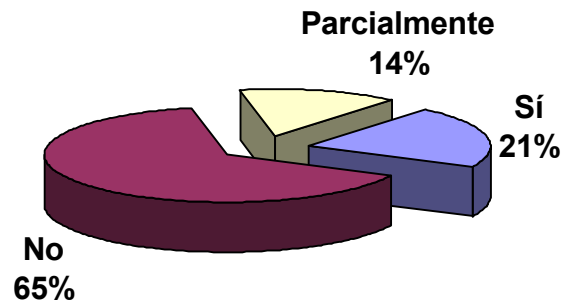
Anexo 1. Resultados de la encuesta

Los resultados de la encuesta son los siguientes:

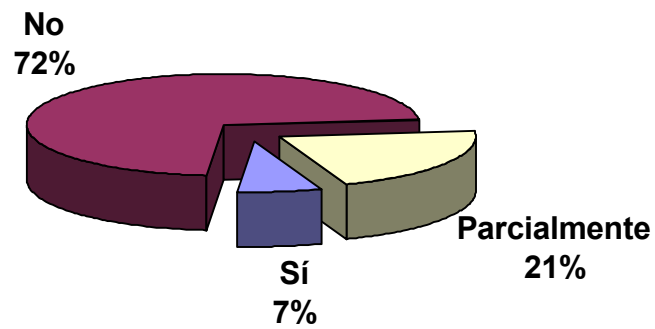
Pregunta	Sí	No	Parcialmente
1. ¿Conoce cuál es la razón de ser de la empresa en la que usted trabaja?	3	9	2
2. ¿Sabe usted cuales son los objetivos de la empresa en la que trabaja?	1	10	3
3. ¿Tiene usted bien definido de quién recibe órdenes y a quien debe reportar directamente su trabajo?	10	0	4
4. ¿Está al tanto del objetivo principal del puesto que desempeña?	8	1	5
5. ¿Tiene claro cuál es la función general que realiza en su puesto?	9	0	5
6. ¿Esta enterado de las funciones que se deben realizar en su puesto de trabajo?	6	2	6
7. Las funciones que desempeña usted actualmente, ¿son acordes al puesto que ocupa o para el cual fue contratado?	9	2	3
8. ¿Comprende usted la relación existente entre su puesto y los de sus compañeros de trabajo?	5	2	7
9. ¿Existe alguna representación gráfica que le muestre la relación que existe entre su puesto y la de los demás trabajadores?	2	12	0
10. ¿Sabe cuál es el reglamento que rige la empresa donde labora?	1	9	4

Anexo 2. Representación Gráfica de Resultados

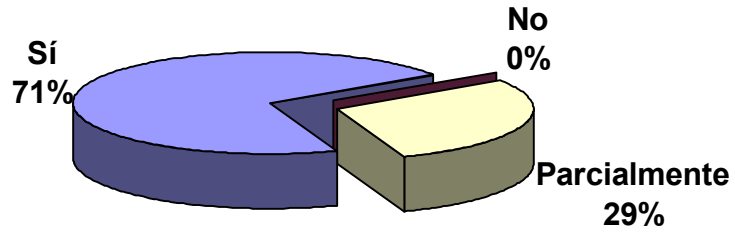
1. ¿Conoce cuál es la razón de ser de la empresa en la que usted trabaja?



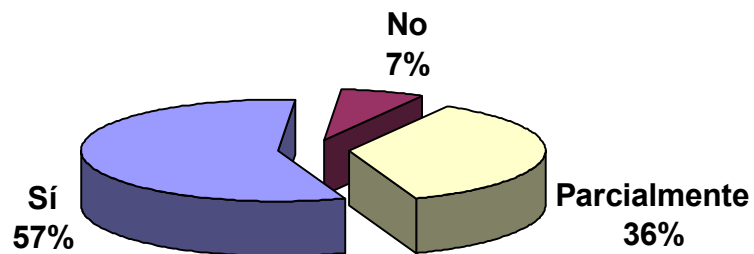
2. ¿Sabe usted cuales son los objetivos de la empresa en la que trabaja?



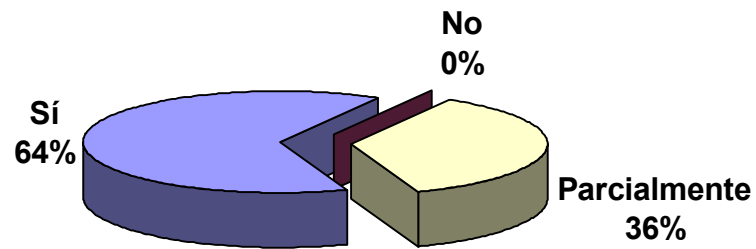
3. ¿Tiene usted bien definido de quién recibe órdenes y a quién debe reportar directamente su trabajo?



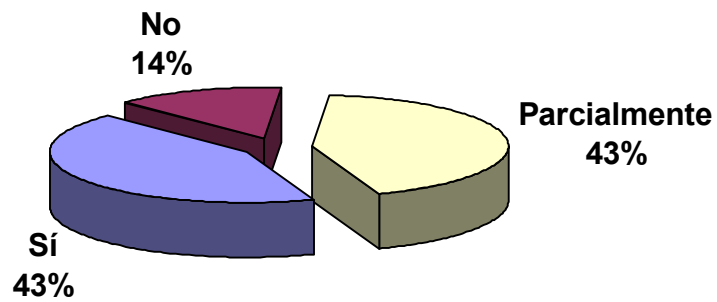
4. ¿Está al tanto del objetivo principal del puesto que desempeña?



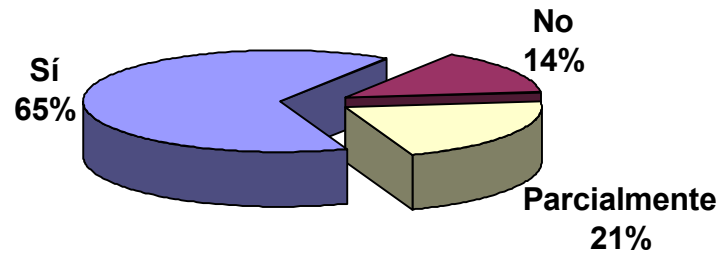
5. ¿Tiene claro cuál es la función general que realiza en su puesto?



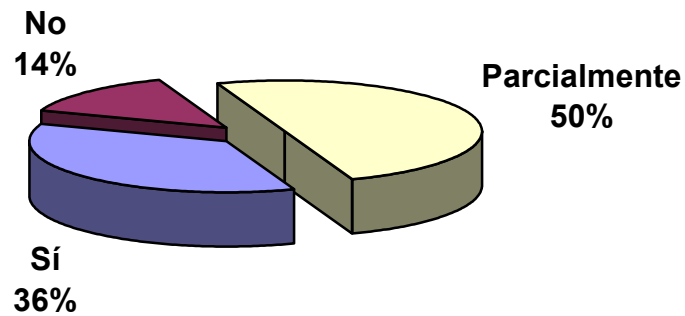
6. ¿Está enterado de las funciones que se deben realizar en su puesto de trabajo?



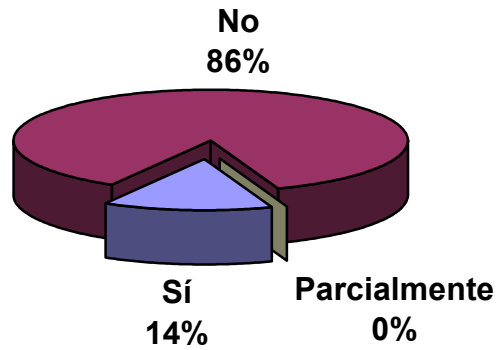
7. Las funciones que desempeña usted actualmente, ¿son acordes al puesto que ocupa o para el cuál fue contratado?



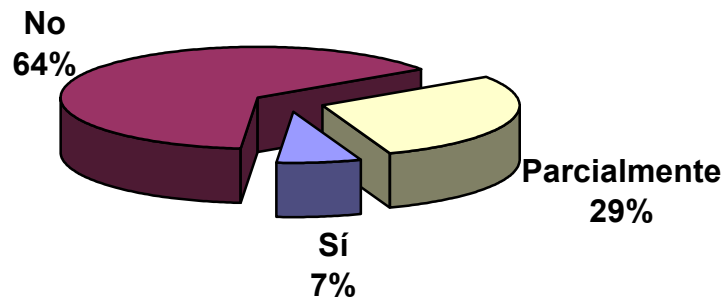
8. ¿Comprende usted la relación existente entre su puesto y los de sus compañeros de trabajo?



9. ¿Existe alguna representación gráfica que le muestre la relación que existe entre su puesto y la de los demás trabajadores?



10. ¿Sabe cuál es el reglamento que rige la empresa donde labora?



Bibliografía

Bibliografía

1. BARAJAS Medina, Jorge. Cursos introductorios a la administración. Editorial Trillas. 9ª edición. 1998. México.
2. BRUNET Icart, Ignasi. Galeana Figueroa, Evaristo. Sistemas de administración empresarial: organización, calidad y recursos humanos. Editorial Gasca Sicco. 2005. México.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Administración, proceso administrativo. Editorial McGraw Hill. 3ª edición. 2001. México.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial ECAFSA. 4ª edición. 1997. México.
5. DICCIONARIO GENERAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA VOX.
<http://www.diccionarios.com/>
6. ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT. Editorial Océano

7. FRANKLIN Benjamín, Enrique. Organización de empresas, análisis, diseño y estructura. Editorial McGraw Hill. 1ª edición. 1998. México.
8. GARCIA Moreno, Susana Maria. Nájera Sánchez, Juan José. Rico García, Maria Guadalupe. Organización y administración de empresas: una visión práctica. Editorial ESIC. 2001. Madrid.
9. GIBSON, James L. Ivancevich, John M. Donelly, James H. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Editorial McGraw Hill. 10ª edición. 2001. Mexico
10. HALL, Richard H. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Editorial Prentice Hall. 6ª edición. 1996. México.
11. HERNANDEZ y Rodriguez, Sergio. Introducción a la Administración: un enfoque teórico-práctico. Editorial McGraw Hill. 2003. México.
12. HITT, Michael A. Ireland, R. Duane. Hoskisson, Robert E. Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Editorial Thomson. 5ª edición. Trad. de Pilar Mascaró Sacristán. 2004. México.
13. KOONTZ, Harold. Administración. Editorial McGraw Hill. 2a edición. 1998. México.
14. LEY FEDERAL DE TURISMO. <http://www.gob.mx>
15. MÜNCH Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. 6ª edición. 2005. México.

16. R. FERRY, George. Administración. Editorial Continental S.A. de C.V. 14ª edición. 1997. México.
17. ROBLES Valdes, Gloria. Marcos Alcerreca, Joaquín. Administración: un enfoque interdisciplinario. Editorial Prentice Hall. 2000. México.
18. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. ¿Cómo elaborar y usar los manuales administrativos?. Editorial Ecafsa. 1998. México.
19. STONER, James A.F. Administración. Editorial Prentice Hall. 6ª edición. 1997. México.
20. TERRY & FRANKLIN. Principios de la Administración. Editorial CECSA. 2ª edición. 1998. México.