



UNIVERSIDAD LATINA, S.C.

INCORPORADA A LA UNAM

ESQUEMA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO DE CONTENIDO
MÚLTIPLE DE UN HOTEL

P R O Y E C T O PARA UNA ORGANIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

AYALA PÉREZ MARÍA NEREIDA

CRUZ GALVÁN NANCY BELÉN

PACHECO AYALA YURIDIA ABIAHIL

TERÁN VILLEGAS GRISELDA

ASESOR: LIC. ELIZABETH VARGAS BELTRÁN

CUERNAVACA, MORELOS

SEPTIEMBRE 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A Dios, por ser el guía de nuestra vida y por darnos la oportunidad de contar con personas ejemplares que han sido apoyo en nuestra carrera.

A nuestros padres queremos agradecer sinceramente todo su apoyo, que sin condición alguna nos han brindado todo su apoyo, paciencia y cariño.

A nuestros esposos e hijos, por la confianza que han mantenido en nosotras y por el tiempo permitido para alcanzar esta meta así como el esfuerzo.

A mis amigas, por estar ahí siempre que necesite de apoyo sin condición alguna.

A la Universidad que nos dio la oportunidad de pertenecer a su equipo de profesionales y nos dieron la oportunidad de realizar esa meta tan deseada.

A todos los profesores que nos apoyaron incondicionalmente con sus conocimientos y paciencia.

Por todo eso y más, gracias y que Dios los bendiga.

INDICE



| | |
|---|-----------|
| • INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| • OBJETIVOS..... | 3 |
| • JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| • PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 5 |
| • DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA..... | 7 |
| • ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 7 |
| • CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA..... | 8 |
| • BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CAPÍTULOS..... | 9 |
| CAPITULO I ORGANIZACIÓN..... | 10 |
| • INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| • CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN..... | 12 |
| • PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN..... | 13 |
| • ETAPAS DE ORGANIZACIÓN..... | 14 |
| • TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN..... | 15 |
| • TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN..... | 20 |
| • OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN..... | 23 |
| • IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN..... | 23 |

| | |
|---|----|
| • MANUALES ADMINISTRATIVOS..... | 24 |
| * Antecedentes..... | 24 |
| * Definiciones..... | 24 |
| * El manual como herramienta de comunicación..... | 25 |
| * El manual como medio de comunicación..... | 26 |
| * Objetivo de los manuales..... | 27 |
| * Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos... | 28 |
| * Clasificación de los manuales..... | 29 |
| • MANUAL DE ORGANIZACIÓN..... | 30 |
| * Introducción..... | 30 |
| * Objetivos del manual de organización..... | 31 |
| * Importancia del manual de organización..... | 31 |
| * Tipos de manuales de organización..... | 32 |
| * Preparación del manual de organización..... | 33 |
| * Contenido del manual de organización..... | 33 |
| • MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... | 35 |
| * Introducción..... | 35 |
| * Objetivos del manual de procedimientos..... | 36 |
| * Importancia del manual de procedimientos..... | 37 |
| * Tipos de manuales de procedimientos..... | 37 |
| * Ámbito y alcance del manual de procedimientos..... | 38 |
| * Como elaborar un manual de procedimientos..... | 39 |
| * Contenido de un manual de procedimientos..... | 40 |
| • MANUAL DE POLÍTICAS..... | 41 |
| * Introducción..... | 41 |
| * ¿Que es una política?..... | 41 |
| * ¿Que es un manual de políticas?..... | 42 |
| * Objetivos y ventajas del manual de políticas..... | 42 |

| | |
|---|----|
| * Importancia del manual de políticas..... | 43 |
| * Tipos de manuales de políticas..... | 43 |
| * Contenido de un manual de políticas..... | 44 |
| • MANUAL DE BIENVENIDA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO..... | 45 |
| • ANÁLISIS DE PUESTOS..... | 46 |
| * Introducción..... | 46 |
| * Antecedentes..... | 46 |
| * Concepto..... | 47 |
| * Objetivos..... | 48 |
| • DIAGRAMA O PROCEDIMIENTO DE FLUJO..... | 50 |
| • HOTELES..... | 55 |
| * Antecedentes históricos en la hotelería..... | 55 |
| * Definición del hotel..... | 57 |
| * Definiciones personales..... | 57 |
| * Clasificación de hoteles en Morelos..... | 58 |
| * Características de los hoteles..... | 62 |
| * Importancia del servicio hotelero en relación con el turismo..... | 63 |
| * Programa de acreditación del distintivo “H” y distintivo “M”..... | 64 |

CAPITULO II MANUAL DE BIENVENIDA AL PERSONAL DE NUEVO

| | |
|------------------------------------|-----------|
| INGRESO..... | 69 |
| • INTRODUCCIÓN..... | 70 |
| • BIENVENIDA..... | 71 |
| • HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN..... | 72 |
| • MISIÓN..... | 73 |
| • FILOSOFÍA | 73 |

| | |
|---|------------|
| • VISIÓN..... | 73 |
| • OBJETIVOS..... | 74 |
| • NUESTROS SERVICIOS..... | 75 |
| • ORGANIGRAMA..... | 77 |
| • REGLAMENTO INTERIOR | 78 |
| | |
| CAPITULO III MANUAL DE POLÍTICAS..... | 83 |
| • INTRODUCCIÓN..... | 84 |
| • OBJETIVO DEL MANUAL..... | 85 |
| • ALCANCE DEL MANUAL..... | 85 |
| • CÓMO USAR EL MANUAL..... | 85 |
| • REVISIONES Y RECOMENDACIONES..... | 85 |
| | |
| I. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN..... | 86 |
| II. POLÍTICAS DE FINANZAS..... | 88 |
| III. POLÍTICAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS..... | 90 |
| IV. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN..... | 92 |
| V. POLÍTICAS DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE..... | 95 |
| VI. POLÍTICAS DE SEGURIDAD..... | 98 |
| | |
| CAPITULO IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... | 100 |
| • INTRODUCCIÓN..... | 101 |
| • OBJETIVO DEL MANUAL..... | 102 |
| • ALCANCE DEL MANUAL..... | 102 |
| • COMO USAR EL MANUAL..... | 102 |
| • REVISIONES Y RECOMENDACIONES..... | 102 |
| | |
| • PROCEDIMIENTO DE COMPRAS (ESQUEMA)..... | 103 |
| • PROCEDIMIENTO DE RECIBO DE MERCANCIA (ESQUEMA)..... | 104 |

| | | |
|---|---|------------|
| • | PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE HABITACIONES (ESQUEMA)..... | 105 |
| • | PROCEDIMIENTO DE RESERVACIÓN DE HABITACIONES POR TELÉFONO (ESQUEMA)..... | 107 |
| • | PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES (ESQUEMA)..... | 109 |
| • | PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE TARJETAS DE CRÉDITO (ESQUEMA)..... | 112 |
| • | PROCEDIMIENTO DE COMPRAS (ESQUEMA)..... | 113 |
| • | PROCEDIMIENTO DE RECIBO DE MERCANCÍA (ESQUEMA)..... | 114 |
| • | PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE HABITACIONES (ESQUEMA)..... | 115 |
| • | PROCEDIMIENTO DE RESERVACIÓN DE HABITACIONES POR TELÉFONO (ESQUEMA)..... | 116 |
| • | PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES (ESQUEMA)..... | 117 |
| • | PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE TARJETAS DE CRÉDITO (ESQUEMA)..... | 118 |
| | CAPITULO V. ANALISIS DE PUESTOS..... | 119 |
| | I. GERENCIA GENERAL..... | 120 |
| | II. DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS..... | 123 |
| | III. JEFE DE COCINA..... | 126 |
| | IV. AYUDANTE DE COCINA | 129 |
| | V. CAPITÁN DE MESEROS | 132 |
| | VI. MESERO..... | 135 |
| | VII. AUDITOR NOCTURNO | 138 |
| | VIII. RECEPCIONISTA..... | 141 |
| | IX. AMA DE LLAVES..... | 144 |

| | |
|--------------------------------|------------|
| X. RECAMARISTA..... | 147 |
| XI. MANTENIMIENTO GENERAL..... | 150 |
| CONCLUSIONES..... | 154 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 156 |
| GLOSARIO..... | 158 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas hoteleras que no cuentan con un sistema de administración adecuado se ubican en una posición delicada como consecuencia de su falta de administración, coordinación, dirección y control en sus áreas operativas y administrativas, en base a lo anteriormente mencionado se sugiere que entre los elementos eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales administrativos, ya que facilitarían el aprendizaje del personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la administración, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución.

Los manuales representan una herramienta necesaria e indispensable para la empresa u organización, ya que permite cumplir exitosamente con la ejecución de sus funciones y procesos de manera clara y sencilla.

Por lo tanto en el siguiente trabajo se pretende diseñar los manuales administrativos de la organización en sus áreas funcionales. Para ello se aplica en la empresa "Hotel Real del Valle" se encuentra ubicado en Av. Revolución No. 19 en Tepoztlán, Morelos.

Los cambios en el entorno mundial que se producen a partir de la década de los 70's, configuran un mundo empresarial necesitado de nuevas formas de funcionamiento. Las empresas cambian o deben cambiar sus sistemas organizativos, adaptándose a las nuevas situaciones que provoca el entorno actual. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia en competencia de las empresas, y la logística trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno. Esta realidad llega a la sociedad empresarial del sector hotelero ligada en tiempo a un mundo globalizado y dominado por potencias económicas las cuales imponen sus estrategias en detrimento de los países más pobres. Así que para que una

empresa logre sus objetivos y no se vea absorbida por la competencia y los constantes cambios que se producen en la economía nacional e internacional es fundamental que se tome en cuenta el elemento fundamental de una de las funciones administrativas de la empresa. Antes, podemos ver lo que son las funciones administrativas; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social, lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa; evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Por lo anterior, se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se debe emprender en una empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer los objetivos o aclararlos; las políticas a seguir, la estructura funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda la empresa.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que están trabajando puede dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada; mediante los manuales.

OBJETIVOS GENERALES

Desarrollar un sistema que facilite la rápida y efectiva ejecución de las actividades administrativas y operativas del hotel; para lograr que la operación del mismo sea sencilla pero efectiva y objetivamente; así como:

- a) Fomentar y mejorar los canales de comunicación adecuados dentro del personal que elabora en el “Hotel Real del Valle”.
- b) Fomentar el espíritu competitivo del personal de la organización, así como; su creatividad para su mejor trabajo encomendado.
- c) Proporcionar las herramientas necesarias para la eficiencia y eficacia en la selección y reclutamiento del personal.
- d) Proporcionar las herramientas necesarias para la efectiva y rápida capacitación del personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar la situación del “Hotel Real del Valle” en sus diferentes áreas, para identificar los pasos a seguir en las áreas operativas del hotel y así estar en condiciones de elaborar los manuales de procedimientos administrativos que permitan lograr una administración eficiente y eficaz.

- a) Diseñar y elaborar el organigrama estructural y funcional del hotel.
- b) Diseñar o elaborar el manual de procedimientos de compras y recepción de mercancías.
- c) Diseñar el manual de políticas de administración relacionadas con la recepción de clientes, reservaciones vía E-mail, telefónica, correo, telégrafo o fax, para la asignación de las habitaciones, así como de las formas de pago, sean estas en efectivo o con tarjetas de crédito ó débito, bien por intercambios concedidos por los dueños o gerente general, e inclusive por compromisos de orden político.

- d) Diseñar o elaborar un manual de bienvenida a personal de nuevo ingreso.
- e) Diseñar o elaborar un manual de administración de recursos humanos que permita conocer los puestos existentes, sus funciones, su descripción y que permita éste colaborar en una mejor selección de candidatos.
- f) Diseñar o elaborar el manual de Administración del aspecto económico y financiero.
- g) Elaborar los formatos necesarios que les sirvan para el control de las actividades del hotel, permitiéndoles contar con herramientas administrativas para la toma de decisiones oportunas y objetivas.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de los Manuales Administrativos a través de una mirada retrospectiva a la administración permite llevar a las empresas u organizaciones a desarrollar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficiente las actividades que se designan a cada uno de los miembros de la organización. Este conjunto de actividades responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir realizar a cabalidad las labores o actividades para estandarizar la operatividad de la misma.

Lo interesante de los Manuales, anteriormente mencionados, es buscar que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades o tareas de los mismos para salvaguardar la operatividad de la empresa. Así mismo, para los diferentes departamentos es indispensable, ya que le permitirá contar con una herramienta para obtener información rápida y oportuna que con el mismo se lleva el control en cada uno de los procedimientos de las actividades realizadas rutinariamente. Para el personal involucrado en las actividades diarias resulta beneficioso porque le permite mejorar sus funciones para tratar de realizarlas eficazmente, conociendo cada uno de los pasos realizados al momento de llevar a cabo la ejecución de sus actividades.

Se espera que para los nuevos empleados con la implantación de estos manuales no surjan inconvenientes ni deficiencias internas en los departamentos mencionados. El que también facilitara la información clara y sencilla de las actividades a la hora de realizarlas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Así pues los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, ya que son de gran utilidad en la reducción de errores, en la observancia de las políticas del organismo, facilitando la capacitación de nuevos empleados, proporcionando una mejor y más rápida inducción a nuevos puestos.

En este sentido las organizaciones con visión futurista, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos que ayudan a la completa realización de funciones a cabalidad y dentro de estas herramientas se cuenta con uno de los más utilizados, como son los manuales.

Los manuales son por excelencia documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos ejecutados en la organización. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos.

La finalidad de los manuales es que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo mejores resultados para la misma.

Comúnmente los problemas que surgen en la empresa se derivan de la mala aplicación de los procesos administrativos, al mismo tiempo que influye de

manera importante que las personas a cargo de los diferentes departamentos no aplican estos procesos ya establecidos en cada área, debido a su falta de ética, conocimiento o capacitación, contribuyendo así, a los malos hábitos en los empleados.

Esta empresa presenta actualmente una problemática relacionada en sus áreas administrativas y operativas debido a la falta de información documentada de la realización adecuada en la ejecución de sus actividades. No cuenta con un documento formal que le indique las actividades de los procedimientos a realizar para el buen funcionamiento de la empresa.

La problemática anteriormente descrita desprende lo siguiente:

- Desconocimiento de las funciones; los departamentos de operativos de la empresa no cuentan con un documento formal que les permita llevar la secuencia lógica de las actividades en cada uno de los pasos que conforman dichos procedimientos.
- Pérdida en existencias en su inventario por falta de información acerca de cómo proceden las entradas y salidas de sus materiales.
- Pérdida de dinero para la empresa por la fuga y falta de materiales.
- Pérdida de tiempo al realizar sus actividades.
- Deficiencia en la realización de sus actividades.
- Desconocimiento de los objetivos de la empresa, así como, en las metas de la misma.
- Desconocimiento de la estructura organizacional, así como, desconocimiento de las líneas de mando y autoridad.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se refiere al diseño de un Manual de Organización Administrativo de Contenido Múltiple, específicamente del “Hotel Real del Valle”, con la finalidad de llevar la secuencia lógica de las actividades realizadas en la organización.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Los señores: Nancy S. Ortega y Gabino Ríos en el mes de noviembre de 1997, se encuentran con personas que requerían el servicio de hospedaje, en ese momento contaban con una casa de materiales, y pensando en la ampliación de la misma, deciden convertirla en un hotel familiar que brindara un servicio mas a la comunidad turística que visita Tepoztlán.

El Hotel cuenta con 11 habitaciones, con acabados rústicos y con televisión por cable, restaurante y piscina, el Hotel abre sus puertas a los huéspedes hace 9 años, sin contar con un nombre formal como lo conocemos ahora, tan solamente se apreciaba un pequeño letrero de “Hotel abierto”.

El objetivo primordial de la Familia Ríos, era erradicar la mala imagen que se tenía de Tepoztlán, por no contar con servicios de hotelería de buena calidad.

Se construye la alberca en el año del 2002, y a finales del mismo y principios del año 2003, se construyen 3 habitaciones más. Para el 2004 se construye el salón para eventos, con sus servicios sanitarios, en el jardín.

En el 2005 Hotel Real del Valle, trabaja para la obtención del distintivo “M”, moderniza (organización, desempeño) y actualmente se trabaja sobre la obtención del distintivo “H”, sobre manejo higiénico de alimentos y bebidas.

El personal que labora desde sus inicios es la Srita. Marisol Mendoza encargada de recepción, y la Sra. Lucero García como encargada de recámaras. Actualmente el Hotel cuenta con 13 empleados del Municipio, con ello se cumple con la premisa social de generar empleos.

Actualmente se continúan con las mejoras que puedan brindar a los huéspedes el mejor lugar para su tranquilidad y descanso.

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

De acuerdo a los establecimientos que existen para la clasificación de hoteles, el “Hotel Real del Valle” se encuentra dentro de la clasificación de 3 estrellas, es un establecimiento que provee al huésped: Alojamiento, limpieza en habitación diariamente, cuenta con servicio de restaurante-cafetería, generalmente de 7 a.m. a 11 p.m., sus muebles y decoración son de tipo comercial, su personal de servicio y atención al público es el necesario, en algunos casos éstos son bilingües (Español-Inglés).

BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS CAPÍTULOS

A continuación se describirá los capítulos contenidos en este proyecto.

Capítulo I. Organización: En éste capítulo se encuentra una breve introducción al marco teórico necesario para la elaboración de este trabajo, así como una breve introducción a la organización dentro del proceso administrativo, así como, introducción a los manuales administrativos de administración, análisis de puestos, diagramas o procedimientos de flujo, antecedentes históricos en la hotelería, encontrando conceptos, definiciones del hotel y sus clasificaciones.

Capítulo II. Manual De Bienvenida al Personal de Nuevo Ingreso: En éste capítulo se encuentra el manual de inducción o de personal elaborado de acuerdo a los requisitos establecidos y a las necesidades de la empresa “Hotel Real del Valle”.

Capítulo III. Manual De Políticas: En este capítulo se encontrara el manual de políticas elaborado en base a los requisitos del mismo y a las necesidades de la organización.

Capítulo IV. Manual De Procedimientos: En éste capítulo se encuentra el manual de procedimientos elaborado en base a los requisitos, actividades desempeñadas y las necesidades de la organización.

Capítulo V. Análisis de puestos: En éste capítulo se encuentran los análisis de puestos elaborados de acuerdo a las necesidades y requisitos del puesto en cuestión y en función a las necesidades de la organización.

CAPÍTULO I. ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

La organización proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa ya que el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establece las relaciones entre ellos y fijan sus atribuciones respectivas y como consecuencia tiene que ver mucho con los objetivos y metas de una empresa que esta se fija. Se tiene que entender primordialmente que es organización, que implica y cuál es la función, para poder entender y aplicar el manual de contenido múltiple.

Se trata pues de llegar a otro nivel distinto del descriptivo, o del de la reflexión sobre la evolución histórica del concepto. El reto planteado a una teoría de la organización que supere las limitaciones de horizonte y marcos de referencia de las teorías desarrolladas en distintas escuelas, es el de encontrar un marco de conceptos y categorías que le permitan una mejor comprensión de lo que es organizar, respetando la complejidad del campo de problemas real. Por otra parte, dado que la teoría de la organización surge y tiene sentido sólo en relación a la existencia de los problemas prácticos del organizar, es claro que también debe exigirse al planteamiento científico del tema llegar a desarrollar, dentro del marco de una metodología para tratar problemas complejos, metodológicos y procedimientos que conduzcan a una eficiente solución de los problemas prácticos concretos planteados en este campo.

Todo problema práctico se centra en la busca de un camino (método) que conduzca a la realización de los objetivos que un sujeto intenta conseguir. En el caso de los problemas organizacionales, se trata de buscar métodos para conseguir una mayor eficiencia en la conjunción de los trabajos desarrollados por distintos sujetos en orden a lograr objetivos comunes. Es claro que casi siempre será posible recurrir a esquemas conceptuales muy variados (según condicionantes individuales y culturales) y que por tanto existirán diversas alternativas teóricas para explicar o deducir soluciones o fórmulas prácticas de acción.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN ¹

- **Organización:** Es el agrupamiento de personas que procuran obtener uno o más fines diversos, ya sean económicos, culturales, sanitarios, etc. Estos definen sus propios objetivos, que resultan de la agrupación de los objetivos particulares de sus integrantes. Los elementos del contexto varían permanentemente afectando su accionar. Si las organizaciones tienen muchos integrantes puede que su manejo no pueda encararse en forma colectiva y los objetivos definidos no satisfacen a todos sus integrantes.
- **Organización:** Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas (en cuanto a la teoría clásica).
- **Organización:** 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.

En base a los conceptos anteriormente descritos se podría concluir lo siguiente:

- La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Por ello las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Y para que esto funcione como tal, hay personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas con sus administradores.

¹ Idalberto Chiavenato "Introducción a la Teoría General de la Administración" 5ta. Edición

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN ²

Existen diez principios para establecer una organización racional, estos fueron propuestos por Melinkoff 33:

1.- El principio del objetivo. Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.

2.-El principio de especialización. Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.

3.-El principio de coordinación. El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.

4.-El principio de autoridad. En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.

5.-El principio de responsabilidad. La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.

6.-El principio de definición. El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.

7.-El principio de reciprocidad. En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.

8.-El ámbito de control. Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.

9.-El principio de equilibrio. Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.

10.-El principio de continuidad. La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

Basándose en la investigación realizada en el “Hotel Real del Valle”, se observó que tienen deficiencias en el manejo administrativo, específicamente en lo referente a la organización; por consiguiente se considera que necesitan adoptar los principios antes mencionados para el desempeño efectivo de la empresa.

La aplicación de estos principios les proporcionará el logro de sus metas, objetivos, mejor desempeño en la realización de sus actividades, entendimiento de las líneas de

² <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml#SISTEMA>

autoridad, aceptación de la autoridad y responsabilidad, mejor control y equilibrio en todas las áreas concernientes a la organización.

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN ¹

DIVISION DEL TRABAJO:

Es la separación y realimentación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

JERARQUIZACION:

Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

DEPARTAMENTALIZACION:

Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

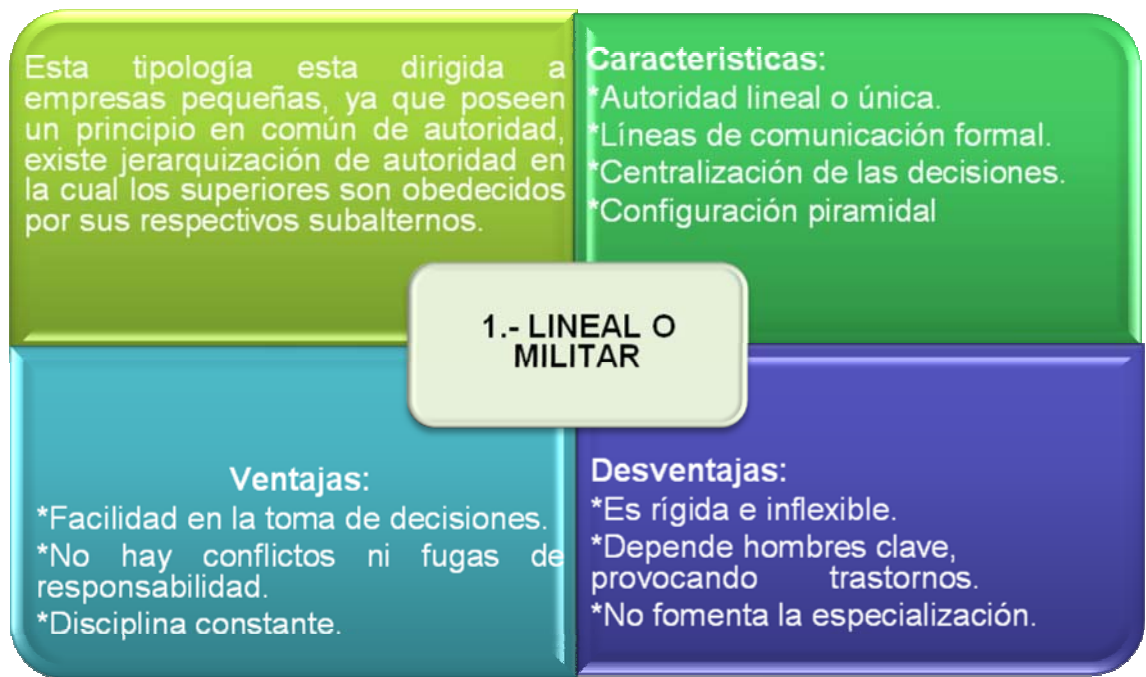
DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

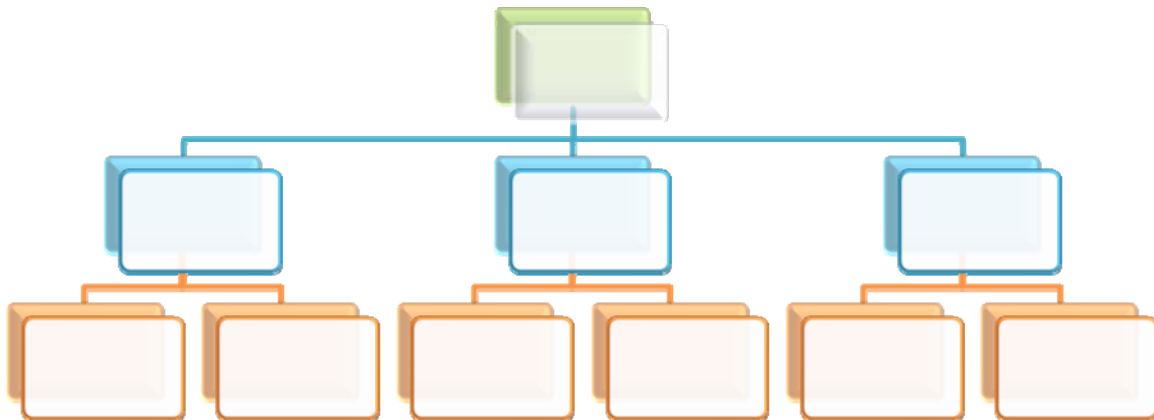
COORDINACION:

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben de ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

TIPOLOGÍA 1



ESQUEMA DE UN ORGANIGRAMA LINEAL O MILITAR



2.- FUNCIONAL O DE TAYLOR

Divide el trabajo y establece una especialización desde el superior hasta el obrero, esto consiste en realizar menor numero de funciones

Características:

*Autoridad funcional o dividida.

*Líneas directas de comunicación.

*Descentralización de las decisiones.

*Énfasis en la especialización.

Ventajas:

*Mayor especialización.

*El trabajo manual se separa del intelectual.

*La división del trabajo es planeada.

*Disminuye la presión sobre un solo jefe.

Desventajas:

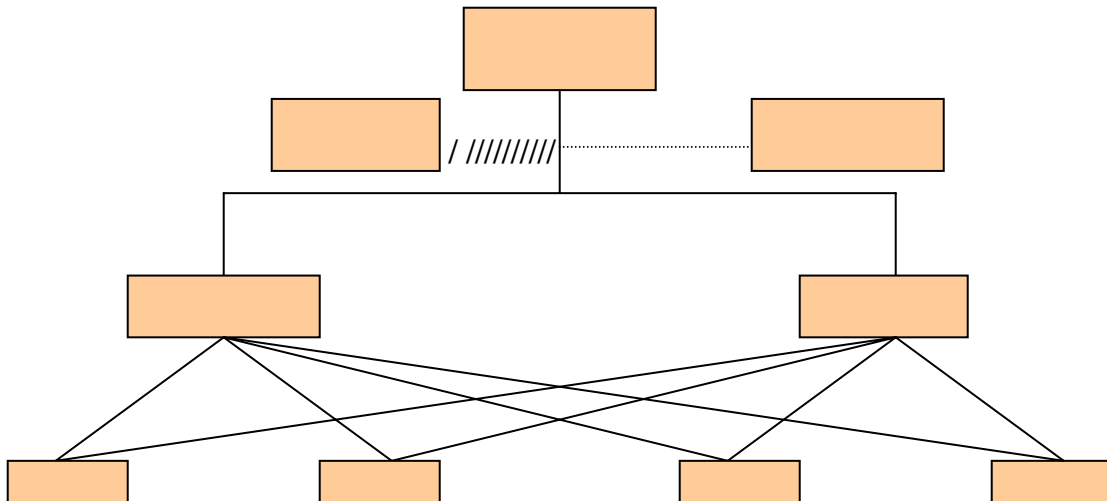
*Fijar la responsabilidad.

*se viola el principio de unidad de mando.

* No definen autoridad claramente.

ESQUEMA DE UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL

1



3.- LINEAL O FUNCIONAL.
 Estas organizaciones tienen un apoyo de un asesor o una consulta que se mantiene relaciones entre sí. Se caracteriza por la autoridad lineal y el principio jerárquico, mientras los órganos de staff presentan asesoría y servicios especializados.

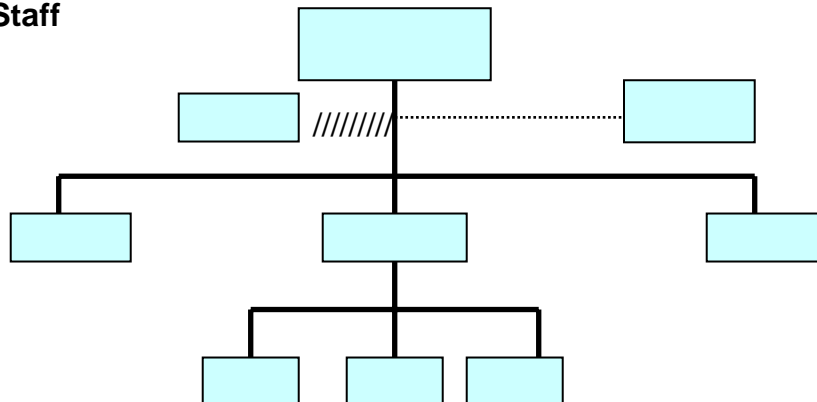
1.- Línea funcional: se recibe ordenes de un solo jefe, esta es la más utilizada en la actualidad.

2.- Staff: surge a través de la tecnología, son especialistas capaces de proporcionar información y asesoría.

- **Características:**
- Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional.
- Los servicios de selección y reclutamiento de personal, son seleccionados por el departamento de selección.
- **Ventajas:**
- Resolver problemas de dirección.
- Tiene como propósito los principios de autoridad, responsabilidad y la especialización del Staff.
- **Desventajas:**
- Confusión si no están definidos los deberes y responsabilidades.
- El asesor dirige, está preparado es profesional, pero no practica directamente con el trabajo.

ESQUEMA DE UN ORGANIGRAMA LINEAL O FUNCIONAL

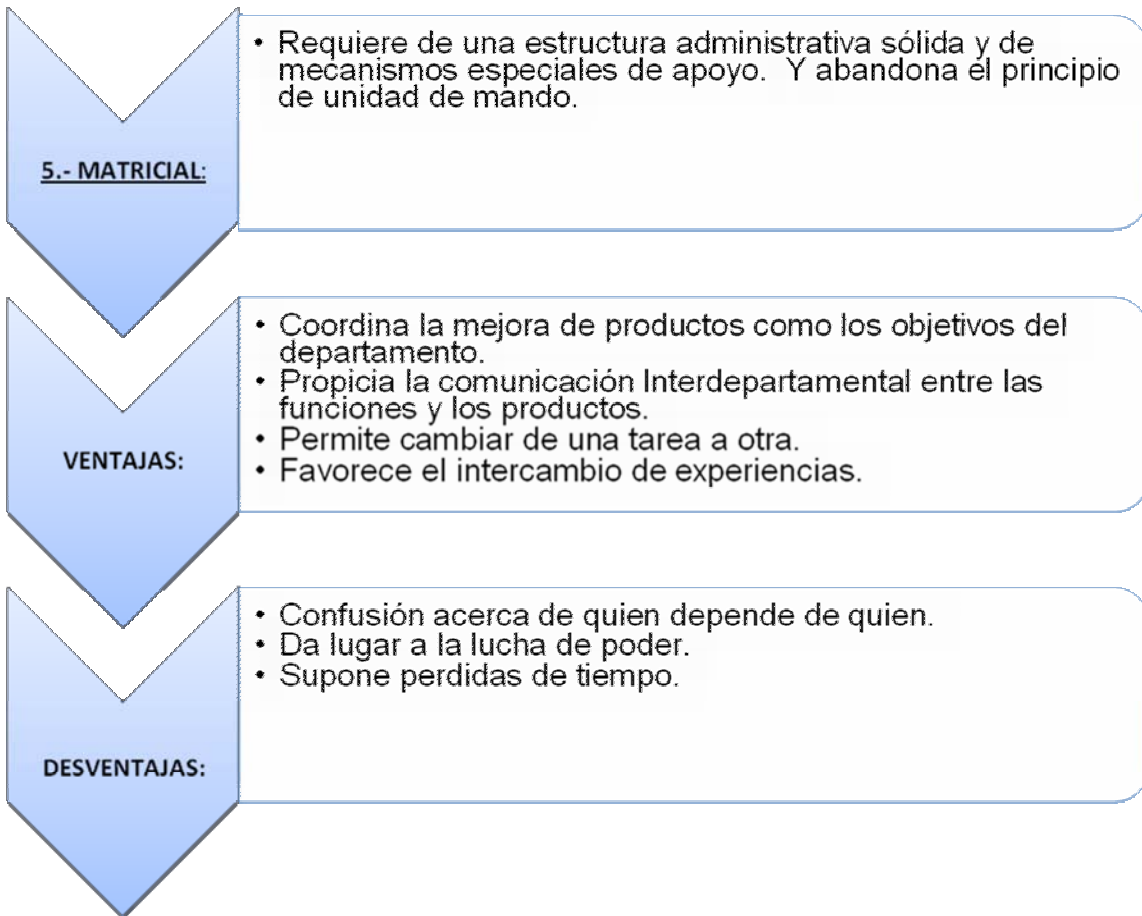
- /////// Apoyo ³
- Línea.
- Staff



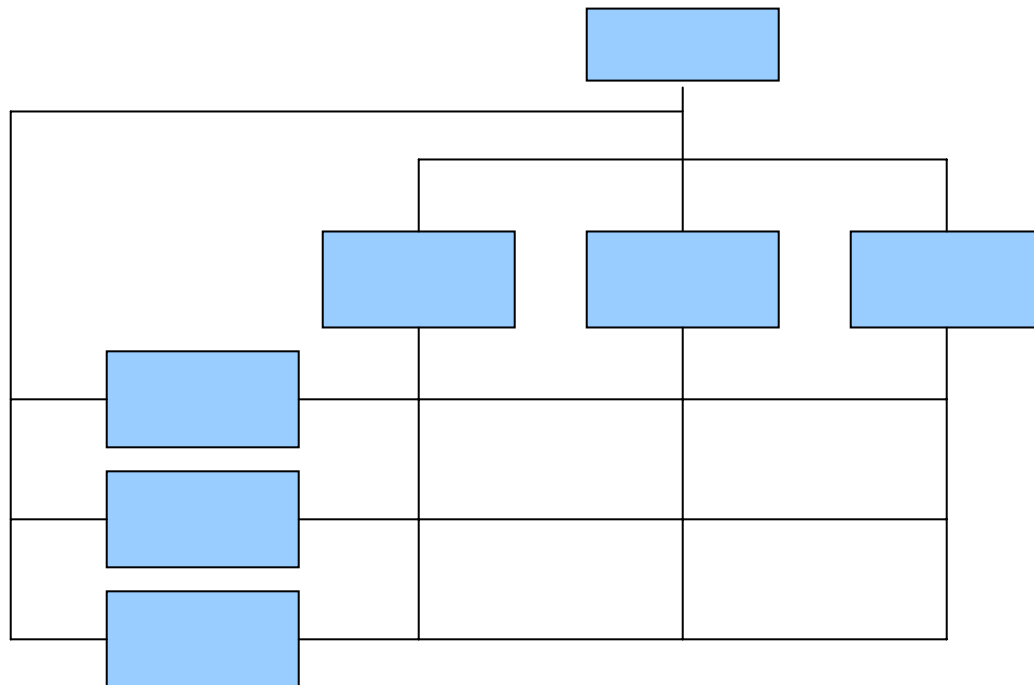
1 Idem Página 11

3 Asamblea Nacional ANFECA 1994

| | |
|--------------------------------|---|
| 4.- POR COMITES | <ul style="list-style-type: none"> • Es un grupo de personas q se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomiende. Hay diferentes tipos de comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc. |
| <u>Características:</u> | <ul style="list-style-type: none"> • No es un órgano de estructura organizacional. • Existen modelos diferentes: formales, informales, temporales, relativamente permanentes. • Se sustentan en principios básicos: debe de nacer una necesidad. Tienen que abarcar todas las opiniones de todo el personal que conforme el comité. Deben de estar definidos con claridad. |
| <u>Ventajas:</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Las soluciones son mas efectivas. • Se comparte la responsabilidad. • Se aprovecha al máximo la experiencia. |
| <u>Desventajas:</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones son lentas. • Es difícil disolverlos. • Los gerentes se desligan de la responsabilidad. |



ESQUEMA DE UN ORGANIGRAMA TIPO MATRICIAL



TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN ⁴

ORGANIGRAMA

ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA O ESTRUCTURA ORGÁNICA DE UNA ORGANIZACIÓN

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

1. Por su naturaleza

- Micro Administrativos
- Macro Administrativos
- Meso Administrativos

2. Por su presentación

- a) Verticales
- b) Horizontales
- c) Mixtos
- d) De bloque.

3. Su contenido

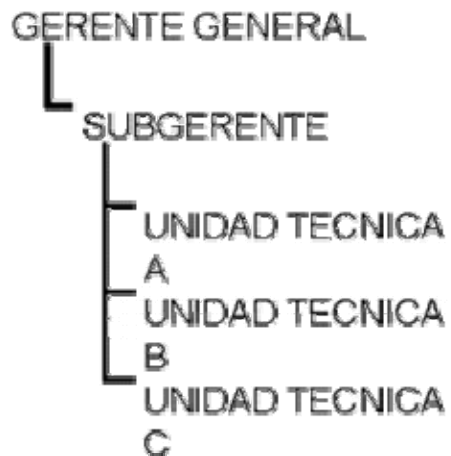
- a) Integrales
- b) Funcionales
- c) De puestos, plazas y unidades

3. Su ámbito

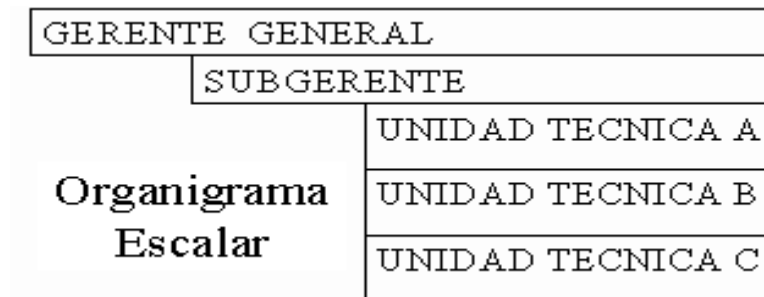
- a) Generales
- b) Específicos

ORGANIGRAMA ESCALAR ⁵

Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última. Ejemplo:



EJEMPLO DE UN ORGANIGRAMA ESCALAR

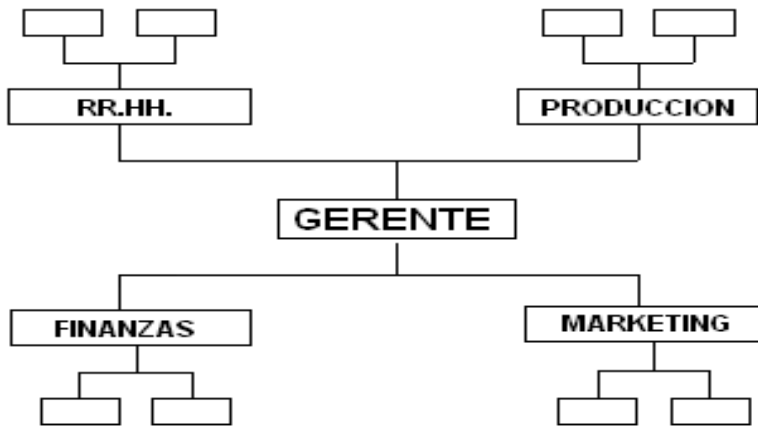


⁵ http://www.wikilearning.com/clases_de_organigramas-wkccp-15979-7.htm

ORGANIGRAMA CIRCULAR O CONCÉNTRICO⁶

Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia a afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

ESQUEMA DE UN ORGANIGRAMA CIRCULAR O CONCÉNTRICO



⁶ www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml#clases

OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN



Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido. Como objetos o sistemas, las organizaciones constituyen el principal constructor teórico estudiado por la ciencia administrativa.



Podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

ANTECEDENTES ⁷

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones interna). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento del nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.

DEFINICIÓN DE MANUAL

En nuestro país, los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta que es un manual administrativo, cuántos tipos de manuales hay, para que pueden servir, cómo se elaboran y cómo se usan.

⁷ Joaquín Rodríguez Valencia "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos" tercera edición

- **Según Duhalt Kraus Miguel, un manual es:**

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

- **Para Terry George Robert, un manual 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”.

- **Continolo Guiseppe, define al manual como:**

“Una expresión formal de todas la información e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

De acuerdo con las anteriores definiciones, un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto.

EL MANUAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN

Los manuales representan un medio de comunicación de decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos. En la actualidad, en volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar que ciertos medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad de los manuales administrativos y también ha modificado el papel que éstos desempeñan.

EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN


Es preciso que la comunicación administrativa se produzca también mediante la expresión escrita, ya que a partir de palabras como: objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegación y funciones, es posible establecer complejas normas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir decisiones (de nivel alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en el organismo. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito.

Los **manuales** son el medio que permite comunicar las decisiones referente, a la organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, prácticas de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, como elementos para la acción de administrar.

La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, guías, instructivos, reglamentos, manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera cuándo y cómo espera lograrlo.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definidas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como el establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. Esta información, así como las instrucciones y descripciones de procesos también llegará a los jefes a través del manual, esta herramienta facilita el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona información que necesitan en forma sistematizada.

OBJETIVO DE LOS MANUALES ⁷



Objetivos De Los Manuales

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: Objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, norma, etcétera.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS ⁷

POSIBILIDADES

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y a establecer objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normad a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

LIMITACIONES

- Si elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlo puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan al lado las informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad, pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ⁷

General

- Manual General de Organización
- Manual General de Procedimientos
- Manual General de Políticas

Específico

- Manual Especifico de Reclutamiento y Selección
- Manual Especifico de Auditoria Interna
- Manual Especifico de Políticas de Personal
- Manual Especifico de Procedimientos de Tesorería

POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN

Por Su Contenido

- Manual de Historia
- Manual de Organización
- Manual de Políticas
- Manual de Procedimientos
- Manual de Contenido Múltiple

Por Su Función

- Manual de Producción
- Manual de Compras
- Manual de Ventas
- Manual de Finanzas
- Manual de Contabilidad
- Manual de Crédito y Cobranza
- Manual de Personal
- Manual Técnico
- Manual de Adiestramiento o Instructivo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

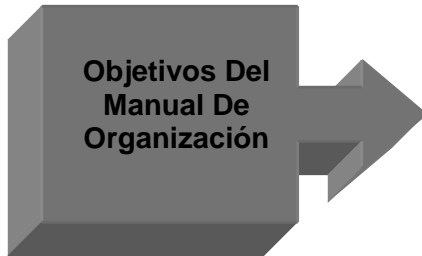
Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aun para gente ajena a la organización.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede satisfacer la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, ese instrumento es el manual de organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existen entre ellos. Describen la jerarquía, los grados de autoridad, la responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades organizadas de la empresa. Por lo general contienen graficas de organización y descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN



- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilita el reclutamiento y selección de personal.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto hace evidente que existe una secuencia de acciones a seguir y nos indica que:

- A) Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- B) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- C) Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación y reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

Algunos manuales sólo contienen organigramas, otros también contienen graficas y materia con el que se debe indicar:

- Los objetivos de la empresa
- Los canales de comunicación

- Las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por producto).
- Las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, o cuando se dispone de uno pero éste no está actualizado, o sólo se limita a graficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

General

- Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los de:
- Organización
- Procedimientos
- Políticas.

Específico

- Contienen información de una unidad organiza. En esta clasificación se incluyen los manuales de:
- Reclutamiento y selección
- Auditoria interna
- Políticas de personal
- Procedimientos de tesorería.

PREPARACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?

Puede ser que la dirección está en vías de introducir un nuevo sistema de organización. O por otro lado, su propósito puede ser asegurarse de que todos los gerentes de área y jefes de departamento conozcan adecuadamente la estructura organizacional.

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

Puede ser útil para que los usuarios comprendan un nuevo sistema de organización con rapidez y facilidad, o como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.

¿Qué espero (o mi departamento) lograr con este manual?

Además de alcanzar los objetivos del organismo, el manual debe ayudar también a su departamento. Si se cuenta con un manual de organización es para contar con una herramienta de planeación organizacional.

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al usuario a aclarar sus pensamientos y asegurar que se comporte de una manera específica.

CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que faciliten el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

Procedimientos: Los procedimientos establecen el orden y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. En algunas ocasiones podemos también considerar los tiempos.

El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados.

Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos indican como efectuar dichas actividades.

Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuan y quien debe realizarlas. Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica principalmente en la posibilidad de uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que ésta se encuentra debe establecerse como el procedimiento a seguir.

El no utilizar de manera uniforme los procedimientos que existen para hacer tareas da como resultado gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina. Evitar que esto último ocurra es el objetivo de manual de procedimientos.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual). Éste viene a ser una guía del trabajo que resultará muy valiosa.

Los **procedimientos administrativos** “son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario”.

Los **manuales de procedimientos** “son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”.

En el manual de procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación. A este tipo de manual también se le denomina: Manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y método de trabajo.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



- A) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- B) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- C) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- D) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- E) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- F) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.


TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS



Tipos De Manuales De Procedimientos

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: Como operar una maquina de contabilidad.
- Practicas departamentales, en las que indican los procedimientos de operación de todo departamento; por ejemplo: El manual de reclutamiento y selección de personal.
- Practicas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo: El manual de procedimiento de ventas, los manuales de producción, el manual de finanzas.

ÁMBITO Y ALCANCE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



**Ámbito de
aplicación y
alcance**

- 1) **Procedimiento General:** Es aquel que contienen información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- 2) **Procedimiento Especifico:** Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?

El objetivo se establece para satisfacer algunas necesidades fundamentales.


¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?

Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema con rapidez y facilidad. También puede servir como guía para aclarar dudas del personal.

¿Qué espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimientos?

Básicamente se espera lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, lo cual ayudará a que cada uno de los departamentos funcione de manera eficiente

CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



**Contenido Del
Manual De
Procedimientos**

1. Índice
2. Introducción
 - Objetivos del manual
 - Alcance
 - Cómo usar el manual
 - Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
 - Interpretación de la estructura orgánica, en la cual explican aspectos como:
 - Sistema de organización (lineal, funcional, etc.)
 - Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.)
 - Amplitud de la centralización y descentralización
 - Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría
4. Graficas
 - Diagramas de flujo
5. Estructura procedimental
 - Descripción narrativa de los procedimientos
6. Formas
 - Formas empleadas (por lo general planeadas)
 - Instructivo.

MANUAL DE POLÍTICAS

INTRODUCCIÓN

Para facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos generales que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

Es necesario que los administradores de todo tipo de organización social determinen las actividades concernientes a cómo deben conducirse las operaciones de las que son responsables. Tales actividades deben comunicarse de manera constante a través de todos los niveles jerárquicos si se desea que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con lo planeado.

¿QUE ES UNA POLÍTICA?

- **Louis Allen la define como:**

“Una decisión permanente que se toma sobre ciertos asuntos y sus problemas”

- **Samuel C. Brownstein la define como:**

“Un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas”

Como resultado de este pensamiento canalizado la administración tiene que implantar acciones consistentes con el logro de los objetivos organizacionales.

¿QUE ES UN MANUAL DE POLÍTICAS?

“Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probablemente que se presenten en determinadas circunstancias”

Podemos concluir que las políticas son una guía de acción que va a generar una actitud de la administración superior; las políticas establecen líneas de guía, un marco en el que el personal operativo pueda proceder para balancear las actitudes y objetivos de la Dirección Superior según convenga a las condiciones del organismo social.

OBJETIVOS Y VENTAJAS DEL MANUAL DE POLÍTICAS

OBJETIVOS

- Presentar una visión de conjunto de la organización para administrarla en forma adecuada.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que debe realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Orientar e informar al personal.
- Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

VENTAJAS

- A) Las políticas escritas requieren que los administradores se apoyen en ellos y predeterminen qué acciones se tomarán en diversas circunstancias.
- B) Proporcionan un panorama general de acción para muchos asuntos, de modo que sólo los asuntos poco comunes e inesperados requieren la atención de los altos directivos.
- C) Proporcionan un marco de acción en el cual el administrador puede operar libremente.
- D) Ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- E) Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- F) Son fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.
- G) Facilitan el desarrollo de las auditorías administrativas.

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE POLÍTICAS

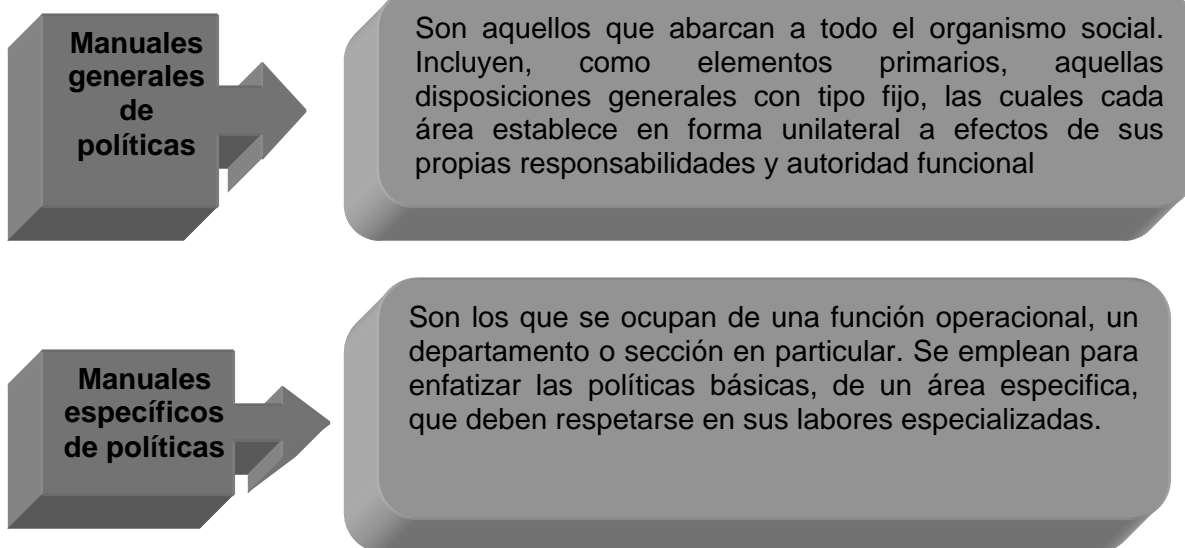
La importancia del manual de políticas radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a establecer políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Por otro lado, el manual de políticas libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.


De lo anteriormente expuesto podemos concluir que en toda acción administrativa la comunicación tiene una importancia vital, los manuales administrativos constituyen una herramienta de comunicación muy importante en el quehacer administrativo.

El manual de políticas se relaciona prácticamente con los demás tipos de manuales y su importancia radica en que puede influir sobre de ellos.

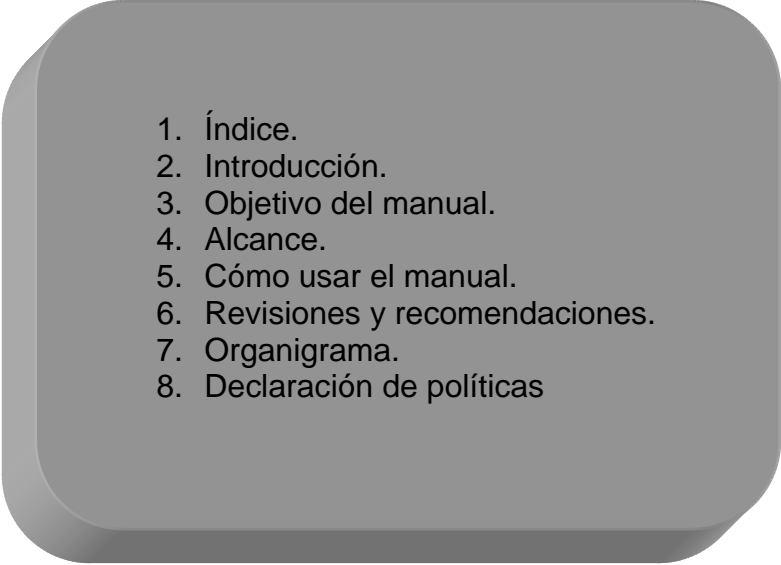
TIPOS DE MANUALES DE POLÍTICAS



CONTENIDO DEL MANUAL DE POLÍTICAS



**Contenido
del manual
de políticas**

- 
1. Índice.
 2. Introducción.
 3. Objetivo del manual.
 4. Alcance.
 5. Cómo usar el manual.
 6. Revisiones y recomendaciones.
 7. Organigrama.
 8. Declaración de políticas

MANUAL DE BIENVENIDA AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO ⁸

También llamados manuales de relaciones laborales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado o manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

1. Para el personal en general, que es el caso de los manuales de empleado o de reglas y reglamentos de oficinas, y que usualmente dan a conocer políticas, reglamentos y algunas veces procedimientos sobre:
 - a) Prestaciones para el empleado
 - b) Uso de los servicios (biblioteca, cafetería, etc).
 - c) Otros aspectos del reglamento de trabajo, como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
 - d) Otros temas de interés en general como tramitación d quejas, sugerencias, etc.

2. Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

3. Para el personal del departamento o unidad de personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización del departamento, de políticas y procedimientos específicos a cargo del departamento como reclutamiento y selección de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación de méritos, etc.

8

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/Local%20Settings/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/K9MBOPER/256.1> fecha de consulta 05/12/06

ANÁLISIS DE PUESTOS ⁸

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven involucradas las organizaciones actuales, han obligado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los directores de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos que se adapten a las nuevas estructuras, v necesitando de técnicas que les permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para administrar los recursos humanos.

La forma de enfocar la administración de recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la Revolución Industrial, la Administración Científica y la Psicología Industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis de Puestos de Trabajo (ADPT) surgen a raíz de la revolución industrial tanto en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Winlow Taylor en la Unión Americana fueron los primeros

⁸ IDEM. Pág. 46 Fecha de consulta 10/01/07

autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con los principios científicos.

Las tendencias actuales de la administración de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis de Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda la política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

El análisis de puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

El análisis de puestos incluye la **recopilación, análisis e interpretación** de información relacionada con los puestos de trabajo que pueden ser utilizados para una amplia variedad de propósitos. La metodología que empleamos compone un sistema comprensivo que facilita la información relevante para:

- 1) Selección de personal.
- 2) Promoción y desarrollo de carreras.
- 3) Valoración y clasificación de puestos.
- 4) Descripciones de puestos.
- 5) Catálogos de puestos y relaciones de puestos de trabajo (RPT).
- 6) Formación y entrenamiento.
- 7) Compensación.
- 8) Evaluación de rendimiento.

El Análisis de Puestos de Trabajo (ADPT) es una herramienta básica para toda la administración de recursos humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos

y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

- 1) “Que hacen” los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- 2) “Como lo hacen”: Recursos que utilizan, métodos que emplean, la forma en como ejecutan cada tarea.
- 3) “Para qué lo hacen”: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualidades necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

OBJETIVOS DE EL ADPT.

Entre los objetivos o posibles usos del ADPT cabe destacar los siguientes:

Reclutamiento

Proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato (a) a ocupar el puesto de trabajo.

Selección de Personal

Proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesional en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales.

Formación

Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles ajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas más adecuadas.

Evaluación del Desempeño

Determinara hasta que punto la persona esta desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Valoración de Puestos

Procedimiento mediante el cual se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen la organización.

OTRAS FINALIDADES EN LAS QUE CONTRIBUYE O PARTICIPA:






- Administración de salarios.
- Seguridad e higiene.
- Planes de carrera.
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.

DIAGRAMA O PROCEDIMIENTO DE FLUJO ⁹

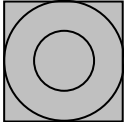
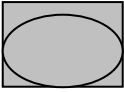
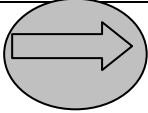
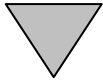
Es la representación grafica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.




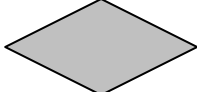
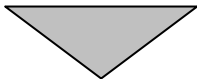




- Mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones.
- Mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de la planta.
- Tipos de diagramas de procedimientos.
- Grafica de flujos de operaciones.
- Graficas esquemáticas de flujo.
- Grafica de ubicación de equipo.


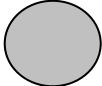
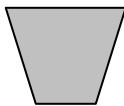
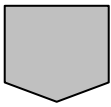


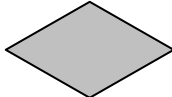



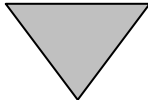

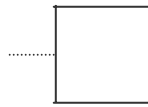
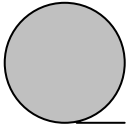

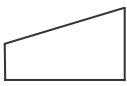
| Símbolos De La Norma ASME Para Elaborar Diagramas De Flujo Simples | |
|---|---|
| Símbolo | Representa |
|  | Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. |
|  | Inspección: Indica que se verifica la cantidad y/o calidad de algo. |
|  | Desplazamiento o Transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro. |
|  | Deposito Provisional o Espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos. |
|  | Almacenamiento Permanente: Indica el deposito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera de un almacén. |

⁹ Enrique Benjamín Franklin, "Organización de Empresas, Análisis, diseño y Estructura" Editorial Mc. Graw Hill

| Combinados | |
|---|--|
| Símbolo | Representa |
|  | Origen De Una Forma O Documento: Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe. |
|  | Decisión O Autorización De Un Documento: Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización. |
|  | Entrevista: Indica el desarrollo de una entrevista entre 2 o más personas. |
|  | Destrucción De Documento: Indica el hecho de destruir un documento o parte de el, o bien la existencia de un archivo muerto. |





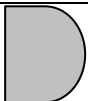
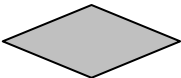
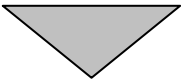
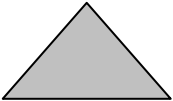
| Símbolos De Norma ANSI Para Elaborar Diagramas De Flujo (Diagramación Administrativa) | |
|--|---|
| Símbolo | Representa |
|  | Inicio o Termino: Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |
|  | Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimientos. |
|  | Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento. |
|  | Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos. |
|  | Archivo: Indica que se guarde un documento de forma temporal o permanente. |
|  | Conector de Pagina: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continué el diagrama de flujo. |
|  | Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo. |





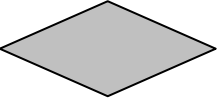

Símbolos De La Norma ASI Para Elaborar Diagramas De Flujo (Procesamiento Electrónico De Datos)

| Símbolo | Representa | Símbolo | Representa |
|---|---|--|--|
|  | Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |  | Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. |
|  | Disparador: Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio. |  | Conector De Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo. |
|  | Operación: Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento. |  | Dirección De Flujo O Línea: Conecta los símbolos señalando el orden en el que se deben realizar las distintas operaciones. |
|  | Decisión O Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos. |  | Operación Con Teclado: Representa una operación en el que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta. |
|  | Documento: Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento. |  | Tarjeta Perforada: Representa cualquier tipo de tarjeta perforadora que se utilice en el procedimiento. |
|  | Archivo: Representa un archivo común y corriente de oficina. |  | Cinta Perforada: Representa cualquier tipo de cinta perforadora que se utilice en el procedimiento. |
|  | Nota Aclaratoria: No forma parte del diagrama de flujo si no más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella. |  | Cinta Magnética: Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento. |
|  | Línea De Comunicación: Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, o de radio. |  | Teclado En Línea: Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella. |

Nota: Los procedimientos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se esta elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Símbolos De La Norma ISO – 9000 Para Elaborar Diagramas De Flujos.

| Símbolo | Representa |
|---|---|
|  | Operaciones: Fases del proceso, método o procedimiento. |
|  | Inspección Y Medición: Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos. |
|  | Operación O Inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes. |
|  | Transportación: Indica el movimiento de personas, material o equipo. |
|  | Demora: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento. |
|  | Decisión: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción. |
|  | Entrada de Bienes: Productos o materiales que ingresan al proceso. |
|  | Almacenamiento: Deposito y/o resguardo de información o productos. |

| Símbolos De La Norma DIN Para Elaborar Diagramas De Flujo. | |
|---|--|
| Símbolo | Representa |
|  | Datos: Elemento que alimentan y se generan en el procedimiento. |
|  | Comienza Ciclo: Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información. |
|  | Proceso: Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento. |
|  | Documento: Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento. |
|  | Decisión: Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos a más opciones. |
|  | Operaciones Manuales: Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual. |

HOTELES

ANTECEDENTES HISTÓRICOS EN LA HOTELERÍA¹⁰

Los pueblos antiguos que al crecer el número de habitantes tuvieron la necesidad de transitar por otros lugares a su espacio vital, eran vistos como extranjeros.

Al iniciarse la era cristiana la tradición que infundió la nueva religión con sus preceptos y amor al prójimo llevó a los moradores de muchos lugares del mundo a dar un mejor trato al peregrino, convirtiéndolo en amigo al darle posada y tratándolo como la persona más distinguida de la familia.

Las constantes inmigraciones, los movimientos sociales provocados por el comercio, la política etcétera, determinaron la creación de instituciones específicas denominadas *hospitales*, cuyo origen es sin duda la radical latina *hospes* que quiere decir huésped y que tendrá como propósito atender a los peregrinos.

Al principio estas funciones eran realizadas por los monasterios y algunas órdenes religiosas sin retribución alguna, pero después de algún tiempo esta institución tomó un aspecto económico que desembocó en la aparición de las llamadas posadas.

Fueron motivos muy poderosos los que hicieron emprender grandes caminatas a individuos y masas, así tenemos que los templos de Tebas en Babilonia fueron en otra era, escenarios de procesiones fastuosas que atraían gran número de viajeros.

Países como Grecia, Italia y Egipto construyeron expresamente algunos caminos para conducir a sus templos a los creyentes; en Delfos, al pie del Monte Parnaso, se hallaba el famoso templo de Apolo, en cuyo interior, sentada en forma de trípode, la pitonisa daba los oráculos a incontables viajeros que visitaban ese lugar sagrado. El turismo religioso dio lugar a festividades y provocó transacciones.

¹⁰ Barragán del Río Luis "Hotelería/ Pág. 9,10 y 11"

Después de la edad media, los primeros movimientos en masa fueron los del turismo religioso, que iniciaron con las Cruzadas, con las visitas a Tierra Santa y los Santos lugares, y así surgieron las órdenes religiosas para proteger, hospedar y curar a los peregrinos.

El turismo religioso alcanza en la época cristiana un auge formidable, al instruirse los Jubileos de romas, que atraían viajeros de todas partes del mundo para visitar el sepulcro de San Pedro. Se calcula que en el año de 1300 más de dos millones de peregrinos fueron arrodillarse ante el altar del apóstol.

De estas peregrinaciones a Roma nacieron los vocablos romero y romería sinónimos de peregrino y peregrinación, que especialmente en España se celebran en el campo inmediato a alguna ermita o santuario.

Antiguamente los particulares que ofrecían hospitalidad al pasajero que se detenía en un lugar; son escasos los ejemplos edificaciones realizados con el objeto de albergar a los viajeros; los casos que se conocen como construcciones hechas junto a los santuarios donde se hospedaba principalmente a los peregrinos distinguidos, en tanto que los demás eran atendidos en las inmediaciones, de una forma informal.

De estas primeras edificaciones, se tiene la llama el Teonidaion de Olimpia, que data del siglo IV a.c, era un edificio de 74.00 x 80.00 metros y tenía por objetivo alojar a los huéspedes que asistían a los juegos gimnásticos.

Después de la edad media es cuando empiezan a aparecer establecimientos de hospedaje propiamente dichos, pues hasta esa época solo hubo tabernas para alojamiento publico.

Después del año 1400 aparecieron las primeras instalaciones con caracteres de estafeta y cambio de caballos, y no verdaderamente albergues o mesones; hemos de llegar a la Edad Moderna para encontrar a la hotelería en calidad de verdadera industria.

DEFINICIÓN DE HOTEL

Puesto que el hotel es uno de los principales prestadores de servicios dentro del turismo, es indispensable definirlo y considerarlo como una entidad separada, ya que sin su participación el movimiento turístico no habría tenido el auge que se ha logrado hasta hoy.

La definición de hotel es: lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una institución de servicio domestico, operado mediante una fase para obtener utilidades.

Para Nosotras, Un Hotel Es:

- ⇒ Edificación construida con la única finalidad de poder ofrecer a cierta clase social en sus diferentes niveles sociales y económicos, un lugar en donde descansar y sentirse atendido, con el único objetivo de lograr una estancia agradable y lograr una satisfacción al cliente, para generar un pronto progreso.

- ⇒ Lugar donde el turista enfoca sus descansos y la comunicación de la familia para poder obtener un beneficio familiar.

- ⇒ Empresa creada con una estructura económica y humana para poder ofrecer un bien servicio y generar un lucro final.

CLASIFICACIÓN DE HOTELES EN MORELOS ¹¹

A partir de 1992, año en que se reformó la ley Federal del Turismo, la forma de clasificar los hoteles en México sufrió un cambio radical. Propiciando una situación un tanto ambigua en la que los propietarios pueden considerar sus hoteles en una categoría superior a la que en realidad le corresponde. A partir del 1^a de mayo de 1994 las normas aplicables a la clasificación de hoteles entraron en vigor, (CONCANACO, Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo), con el apoyo del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. Y el comité Técnico de Normalización Turística.

Para contar con la literatura adecuada que sirva de consulta a los hoteleros, dirigida a las empresas que consideran ser de lujo – gran turismo o de lujo-cinco estrellas refiriéndose a hoteles, moteles, servicio de tiempo compartido y similares.

Contenido de la Norma sin llegar a detalles.

1. Elementos normativos generales
 - Organización
 - Sistema documental
 - El elemento humano
2. Ubicación.
3. Establecimientos vacacionales.
4. Áreas de recepción.
5. Áreas públicas.
6. Instalaciones y equipo.
7. Establecimientos de instalaciones de negocios.
8. Servicio e instalaciones complementarias.
9. Sala de espera.
10. Locales independientes.

¹¹ Información obtenida en la Secretaría de Turismo en Morelos

11. Servicios para discapacitados.
12. Habitaciones.
13. Baños.
14. Servicio e instalación para empleados.
15. Reservaciones.
16. Recepcionistas.
17. Botones de entrada.
18. Botones de salida.
19. Telefonista.
20. Camarista.
21. Cajero de salida.
22. Servicio de restaurante.
23. Portero.
24. Valet de estacionamiento.
25. Seguridad.
26. SPA.

La confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, servicios y turismo concede el “Certificado de Calidad Turística de Lujo-gran Turismo” al establecimiento que cumpla con el 100% de los requisitos establecidos en esta norma y otorgara el “Certificado de Calidad Turística de Lujo-Cinco estrellas” al que cumpla con el 90% de ellas.

Como puede verse, la clasificación actual de los establecimientos de hospedaje no esta sujeta a reglas muy estrictas y pueden darse casos en que la elasticidad de su aplicación sea aprovechada por muchos hoteles sin merecerlo se auto concederán en un nivel que no les corresponde.

Universo de establecimientos considerados como parque para fines de medición de la ocupación hotelera.

1 Estrella

Establecimiento que provee al huésped de alojamiento únicamente, sus servicios se limitan a: Cambios de blancos y limpieza de la habitación diariamente, baño privado en cada habitación con regadera, lavabo y sanitario, sus muebles son sencillos, su personal de servicio se limita a la limpieza de cuartos.

2 Estrellas

Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, cuneta con cafetería a horas determinadas, cambio de blancos y toallas, sus muebles son sencillos, su personal de servicio y atención al huésped se limita a la atención de limpieza y recepción del huésped.

3 Estrellas

Establecimiento que provee al huésped de alojamiento, limpieza de habitación diariamente, cuenta con servicio de restaurante-cafetería, generalmente de 7 a.m. a 11 p.m., sus muebles y decoración con de tipo comercial, su personal de servicio y atención al público es el necesario, en algunos casos son bilingües estos últimos.

4 Estrellas

Establecimiento que provee al huésped alimentación en restaurante-cafetería, cuenta con un bar servicio de alimentos a las habitaciones mínimo 16 horas, facilidades de banquetes, personal directivo y supervisor bilingüe (inglés-español) personal de servicio uniformado, cambio diariamente de blancos y suministros de baño, sus mobiliarios y decoración es de calidad comercial.

5 Estrellas

Establecimiento que provee al huésped alimentación uno o varios restaurantes o cafeterías, cuenta con un bar con música y entretenimiento, servicio de alimentos a las habitaciones durante 16 horas, locales comerciales, áreas recreativas, salón de banquetes y convenciones, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe (inglés-español), personal de servicio y atención al huésped las 24 horas del día, perfectamente uniformados, su mobiliario, acabados e instalaciones son de calidad selecta.

Gran Turismo

Establecimiento que provee al huésped alimentación en uno o varios restaurantes de especialidades cuenta con uno o varios bares con música y entretenimiento, centro nocturno o similar uno o varios salones de banquetes y convenciones, servicio de alimentos a la habitación las 24 horas, áreas recreativas o centro ejecutivo dependiendo su ubicación, varios tipos de locales comerciales, personal directivo, de supervisión y operativo bilingüe (inglés- español), personal de servicio y atención al huésped las 24 horas, perfectamente uniformados, su mobiliario, decorado, instalaciones y suministros, son de diseño exclusivo y de calidad selecta.

Clase Especial

Establecimiento que por su ubicación, arquitectura, tipo y número de servicios o valor histórico no pueden ser contemplados en las categorías anteriores, sin embargo por sus características especiales, representan un atractivo para el turista. Es así que se puede encontrar establecimientos de clase especial que por su belleza arquitectónica o por su valor histórico se encuentran protegidos e inventariados por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, considerados monumentos coloniales, o en su caso, establecimientos que en su conjunto ofrecen un mayor número de servicios.

Moteles

Establecimiento que a diferencia del hotel se ha edificado en forma extensiva, localizado generalmente a lo largo de las carreteras y en la entrada o entronque de las autopistas con las ciudades. En su estructura física, las unidades habitacionales son independientes y cuentan con estacionamiento propio. Las unidades se agrupan en torno a unas instalaciones principales que concentran las oficinas de recepción y áreas de esparcimiento y recreación (salas de estar, cafetería, restaurantes, bares, centros nocturnos, piscinas).

Su instauración data de los años cuarenta en los Estados Unidos y corresponde a la necesidad de alojamiento del turista que se desplaza en automóvil.

Villas y Cabañas

Establecimientos conformados por varias unidades de hospedaje aisladas pero dentro de una misma área, cada unidad de hospedaje cuenta con una o más habitaciones, baño, estancia, comedor y cocineta con utensilios de cocina, se ofrece el servicio en zonas de temperaturas bajas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES¹⁰

En Europa, durante el siglo XV se acostumbro a señalar el lugar de una posada con un listón verde o con una rama de árbol.

En la Nueva España en vez de existir esas muestras vistosas, los mesones y las ventas ostentaban piadosamente la imagen del santo tutelar con su lámpara de aceite siempre encendida.

La diferencia que existió entre misión y una venta era que el primero correspondía a un lugar que ofrecía hospedaje a los viajeros dentro de las poblaciones y la venta era generalmente la que se encontraba en los caminos o a fuera de las poblaciones.

Históricamente el servicio que ofrece a los viajeros no ha cambiado, pues los mesones y las ventas del tiempo de la colonia (en la actualidad grandes hoteles y moteles) ofrecen al turista y público viajero exactamente lo mismo, solo que en forma mas completa y con una técnica administrativa de características casi optimas, tanto en ciudades como en carreteras.

Es muy difícil toda la evolución histórica por lo que bastara decir que en el siglo XIX y debido al adelanto alcanzado en las vías de comunicación y los medios de transporte que permitieron el desplazamiento de viajeros a través del ferrocarril, de los barcos de vapor, etcétera, fue haciéndose necesaria la existencia del hotel en forma reglamentaria.

¹⁰ IDEM. Página 56

La industria hotelera moderna se inicio en México en el año 1934 con la construcción del hotel reforma, Pues su sistema de administración, la organización interna de su personal y el servicio proporcionado vinieron a revolucionar los hoteles anteriormente establecidos.

Actualmente México se encuentra capacitado para ofrecer al visitante de cualquier clase social, el establecimiento apropiado a sus posibilidades económicas, pues disponemos desde el tipo más elemental hasta el más lujoso y completo de calidad y variedad de servicios.

IMPORTANCIA DEL SERVICIO HOTELERO EN RELACIÓN CON EL TURISMO ¹¹

Por décadas la industria hotelera había permanecido constante en su operación. Desde la forma en que se ofertaban sus servicios hasta la manera en que se atendían las necesidades de los clientes se mantuvieron con la premisa de “exceder las expectativas de los clientes”. Sin embargo, no era común que se desarrollarán las herramientas que permitieran adaptarse y prever los cambios que estaban por enfrentar.

Mientras tanto, procesos como la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías modificaron las características, los patrones y las necesidades de los viajeros. A través de la experiencia fueron incrementando su grado de exigencia y el gusto por el servicio de calidad. Con la aparición de más y más competidores desarrollaron una mayor conciencia de su lugar en el mercado.

El sector económico del turismo en general se ha convertido durante las ultimas décadas en uno de los más importantes a nivel mundial y su rápido incremento esta estrechamente relacionado con el avance de la tecnología y telecomunicaciones, por lo que se ha transformado en una industria altamente globalizada.

Ante este escenario y la participación en esta economía cada vez de una mayor cantidad de países, especialmente en vías de desarrollo y que cuentan con alta

11 IDEM. Página 59

biodiversidad, es evidente, que el rol del Estado es fundamental para promover el desarrollo del turismo de sus fronteras.

El estado debe asegurar que esto suceda dentro de un marco administrativo, legal e institucional que permita un desarrollo de esta actividad que beneficie a la población de las comunidades cuyos territorios serán intervenidos, que se proteja el medio ambiente y que se generen ingresos de divisas que permanezcan en el interior del Estado o País, en otras palabras, velar por un desarrollo sostenible de la actividad.

PROGRAMAS DE ACREDITACIÓN DEL DISTINTIVO “H” Y DISTINTIVO “M”.

DISTINTIVO MODERNIZA (“M”)

En el sector hotelero una de las principales distinciones con las que pueden contar es de Distintivo Moderniza: Que es un Sistema de Gestión para el mejoramiento de la calidad, en donde, las empresas turísticas estimulan a sus colaboradores e incrementan sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, y así poder satisfacer las expectativas de sus clientes.

A través de Implantar programas de mejora continua para las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsar su promoción, desarrollar un programa de gestión de calidad, que permite a las MPYMES turísticas.

- A) Elevar la calidad de sus servicios.
- B) Mejorar la rentabilidad de sus negocios.
- C) Crear un entorno de trabajo más participativo y humano.

MODERNIZA se basa principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos medulares en la operación de las empresas:

| | |
|---|--|
| <p>1) EL SISTEMA DE GESTIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">• Implantando sistemas claros de que es lo que esperan sus clientes, a través de una adecuada planeación y definición de objetivos claros para los empleados. | <p>2) PROCESOS:</p> <ul style="list-style-type: none">• Implementando una metodología adecuada para cada problema de operación, identificando claramente los procesos. |
| <p>3) DESARROLLO HUMANO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollando las condiciones precisas para que el personal contribuya con sus mejores cualidades a alcanzar y mantener el nivel de competitividad. | <p>4) SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DIAGNOSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollando un sistema que permita identificar la situación del entorno, y condición interna, mediante indicadores que permitan registrar información de cada área e integrarlos en un sistema de información y así poder tomar decisiones rápidas y oportunas. |

MODERNIZA esta integrado como sistema, estructurado con 4 elementos:

| ELEMENTOS | TÉCNICA |
|------------------------------------|---|
| 1. Calidad Humana | T1. Lenguaje y Estructura T2. Las 5'S T3. Liderazgo y Desarrollo Humano |
| 2. Satisfacción del Cliente | T4. Mercado – 5 P T5. Postura de Atención T6. Técnica de Ventas |
| 3. Gerenciamiento de Rutina | T7. Unidades Gerenciales Básicas T8. Estandarización y simplificación de la rutina T9. Administración Visual |
| 4. Gerenciamiento de Mejora | T10. PDCA y Rendición de Cuentas T11. Política Básica y Directrices T12. Sistema de Información y Análisis Financiero |

Algunos de los beneficios que logra el sector hotelero son los siguientes:

- A) Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- B) Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- C) Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.
- D) La obtención de distinto "M", es sin duda una de las principales formas sobre las que trabaja el Hotel Real del Valle, siempre buscando la entera satisfacción del cliente a través de la mejora continua y el estableciendo mejoras como los son, el proyecto de trabajar sobre la obtención del distintivo "H".

DISTINTIVO “H”

Es un programa de higiene que implantan de manera voluntaria hoteles, restaurantes, comedores industriales, comisariatos, cafeterías, cafeterías escolares, spas, centros deportivos, tiendas de autoservicio y hospitales, orientado a la generación de una cultura de Calidad e Higiene, en la preparación y manipulación de los alimentos que se ofrecen en estos establecimientos.

El Programa “H” es un elemento estratégico de la Secretaría de Turismo que incide directamente en la promoción turística de México ante el mundo.

La importancia de la salud de los visitantes o residentes locales reviste una necesidad de atención única y constante, se requiere que las actividades de manipulación de alimentos en la preparación y servicio se consideren como procesos "críticos" del turismo; no importa si es por placer o por negocios, uno de los factores determinantes en la permanencia y retorno a los destinos es la alimentación.

Consiente de ello, la Secretaría de Turismo en su Programa Nacional de Turismo 2001-2006, incorpora el establecimiento de programas para asegurar la calidad de los servicios turísticos, entre ellos el de Manejo Higiénico de Alimentos.

Para contar con el distintivo “H” se requieren como mínimo el 80% del personal operativo y el 100% del personal de mando medios capacitados en el curso de "Manejo Higiénico de los Alimentos ", impartido por instructores registrados de la Secretaría de Turismo.

Contar con los requisitos de higiene de alimentos que están definidos en la lista de verificación del Programa “H” y que abarcan: la recepción de alimentos, almacenamiento, manejo de sustancias químicas, refrigeración, congelación, área de cocina, preparación de alimentos, área de servicio, agua y hielo, servicios sanitarios para empleados, manejo de la basura, control de plagas, personal y bar.

Es una Norma Mexicana implica que no es un proceso obligatorio, sino que es un programa voluntario con estándares de calidad altamente competitivos.

Dentro de los múltiples beneficios que se obtienen con el Distintivo “H” son, Mayor competitividad nacional, mayor retorno de nuestros turistas nacionales y extranjeros, el reto de mantener estándares de calidad en los procesos así mismo las empresas contarán con procedimientos que minimicen las mermas y los consumos no planeados.

El tiempo mínimo requerido para obtener dicho distintivo dependerá de la disponibilidad del establecimiento para llevar a cabo las adecuaciones que la norma indica (el tiempo aproximado es de 3 a 6 meses). Y su vigencia es de un año a partir de la fecha del otorgamiento del Distintivo “H”.

CAPITULO II.

**MANUAL DE BIENVENIDA AL
PERSONAL DE NUEVO
INGRESO**

INTRODUCCIÓN

Como parte importante del Hotel Real del Valle, debes conocer los derechos y responsabilidades que harán más productiva y armoniosa tu estancia entre nosotros

Este manual se diseñó pensando en ti, ya que contiene información que facilitará el desarrollo de tus actividades diarias en la empresa. También te ayudará a familiarizarte con aquellos criterios que forman parte de nuestro trabajo cotidiano.

BIENVENIDA

Hotel Real del Valle quiere darte la más cordial bienvenida ahora que ya eres parte de nuestro equipo profesional de trabajo. Es una gran satisfacción que hayas decidido formar parte de esta empresa.

Hoy, es el momento oportuno para invitarte a compartir nuestra filosofía organizacional, la cual se conforma esencialmente por la misión que es el pilar para ser la organización mas desarrollada en materia de entretenimiento y diversión.

No los pierdas de vista y sobre todo aplícalos para dar un servicio eficiente al cliente en todo momento.

Te deseamos la mejor de las suertes

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los señores: Nancy S. Ortega y Gabino Ríos en el mes de noviembre de 1997, se encuentran con personas que requerían el servicio de hospedaje, en ese momento contaban con una casa de materiales, y pensando en la ampliación de la misma, deciden convertirla en un hotel familiar que brindara un servicio mas a la comunidad turística que visita Tepoztlán.

El Hotel cuenta con 11 habitaciones, con acabados rústicos y con televisión con cable, restaurante y piscina, el Hotel abre sus puertas a los huéspedes hace 9 años, sin contar con un nombre formal como lo conocemos ahora, tan solamente se apreciaba un pequeño letrero de "Hotel abierto".

El objetivo primordial de la Familia Ríos, era erradicar la mala imagen que se tenía de Tepoztlán, por no contar con servicios de hotelería de buena calidad. Se construye la alberca en el año del 2002, y a finales del mismo y principios del año 2003, se construyen 3 habitaciones más. Para el 2004 se construye el salón para eventos, con sus servicios sanitarios, en el jardín.

En el 2005 Hotel Real del Valle, trabaja para la obtención del distintivo "M", moderniza (organización, desempeño) y actualmente se trabaja sobre la obtención del distintivo "H", sobre manejo higiénico de alimentos y bebidas.

El personal que labora desde sus inicios es la Srita. Marisol Mendoza encargada de recepción, y la Sra. Lucero García como encargada de recámaras. Actualmente el Hotel cuenta con 13 empleados del Municipio, con ello se cumple con la premisa social de generar empleos.

Actualmente se continúan con las mejoras que puedan brindar a los huéspedes el mejor lugar para su tranquilidad y descanso.

MISIÓN:

En hotel Real del Valle el compromiso es proporcionar un servicio de calidad, cumpliendo con las expectativas del cliente y buscando siempre su completa satisfacción.

FILOSOFÍA

- El Hotel Real del Valle tiene un compromiso con sus **clientes**: Proporcionar un servicio de excelencia en cada una de sus tareas.
- El Hotel Real del Valle tiene un compromiso con sus **empleados**: Proporcionar trabajos estables y bien remunerados, donde cada trabajador pueda crecer hasta el límite de su talento y compartir el éxito de la compañía.
- El Hotel Real del Valle tiene un compromiso con la **comunidad**: Como una institución responsable, debe participar activamente en mejorar su entorno, cumplir con sus obligaciones civiles y contribuir en la medida de sus posibilidades, al bienestar general de la sociedad.
- El Hotel Real del Valle tiene un compromiso con sus **accionistas**: El de lograr las utilidades, ya que es gracias a ellos que puede satisfacer las necesidades de sus clientes y empleados.

VISION:

“Ser uno de los mejores hoteles de la localidad, un lugar de altura, digno de merecer el agrado del turista. Incrementar la generación de fuentes de empleo, y apuntalar a la economía local”.

Ser un Hotel altamente competitivo, brindando siempre la calidad en nuestros servicios y en el personal mediante la constante búsqueda del mejoramiento.

Ser un Hotel altamente competitivo en el mercado local y regional del estado, a través del mejoramiento continuo de nuestros servicios, buscando siempre la satisfacción total de nuestros huéspedes.

OBJETIVO GENERAL

Llegar a ser el mejor y más solicitado hotel del municipio de Tepoztlán, mejorando cada día sus niveles de calidad en el servicio.

- Ser el hotel que haga más placentera y agradable su estancia en este pueblo mágico de Tepoztlán. Logrando así el descanso y privacidad que nuestros huéspedes requieren.
- Ser capaces de resolver las necesidades específicas de hospedaje, alimentación y diversión que necesitan nuestros huéspedes.
- Ofertar las mejores soluciones a todos nuestros huéspedes, con un servicio amable y cordial.

HOTEL REAL DEL VALLE:

El Hotel está ubicado en el camino real, además de la proximidad que tiene el hotel con el valle de "Atongo" se hizo una unión de las dos palabras y así surge el nombre de "REAL DEL VALLE".

NUESTROS SERVICIOS

HABITACION SENCILLA.

Habitación con cama matrimonial.

Cuenta con:

- Baño Propio.
- Televisión a color.
Telé cable.
- Teléfono
Room Service.



SERVICIOS ADICIONALES A LA HABITACION:

- Teléfono.
- Lavandería.
- Despertador.
- Masajes.
- Visitas guiadas.
- Paseo a caballo.

HABITACIÓN CON CAMA KING SIZE.

- Baño Propio.
- Televisión a color.
Telé cable.
- Teléfono
Room Service.



SERVICIOS ADICIONALES A LA HABITACION:

- Teléfono.
- Lavandería.
- Despertador.
- Masajes.
- Visitas guiadas.
- Paseo a caballo.

HABITACIÓN CON 2 CAMAS MATRIMONIALES.

- Baño Propio.
- Televisión a color.
Telé cable.
- Teléfono.
Room Service.



SERVICIOS ADICIONALES A LA HABITACION:

Teléfono.
Lavandería.
Despertador.
Masajes.
Visitas guiadas.
Paseo a caballo.

HABITACIÓN TIPO SUITE.

- Baño, Tina.
- Televisión a color.
- Telé cable.
- Teléfono
- Room Service.
- Servibar.
- Cafetera.



SERVICIOS ADICIONALES A LA HABITACION:

- Teléfono.
- Lavandería.
- Despertador.
- Masajes.
- Visitas guiadas.
- Paseo a caballo.

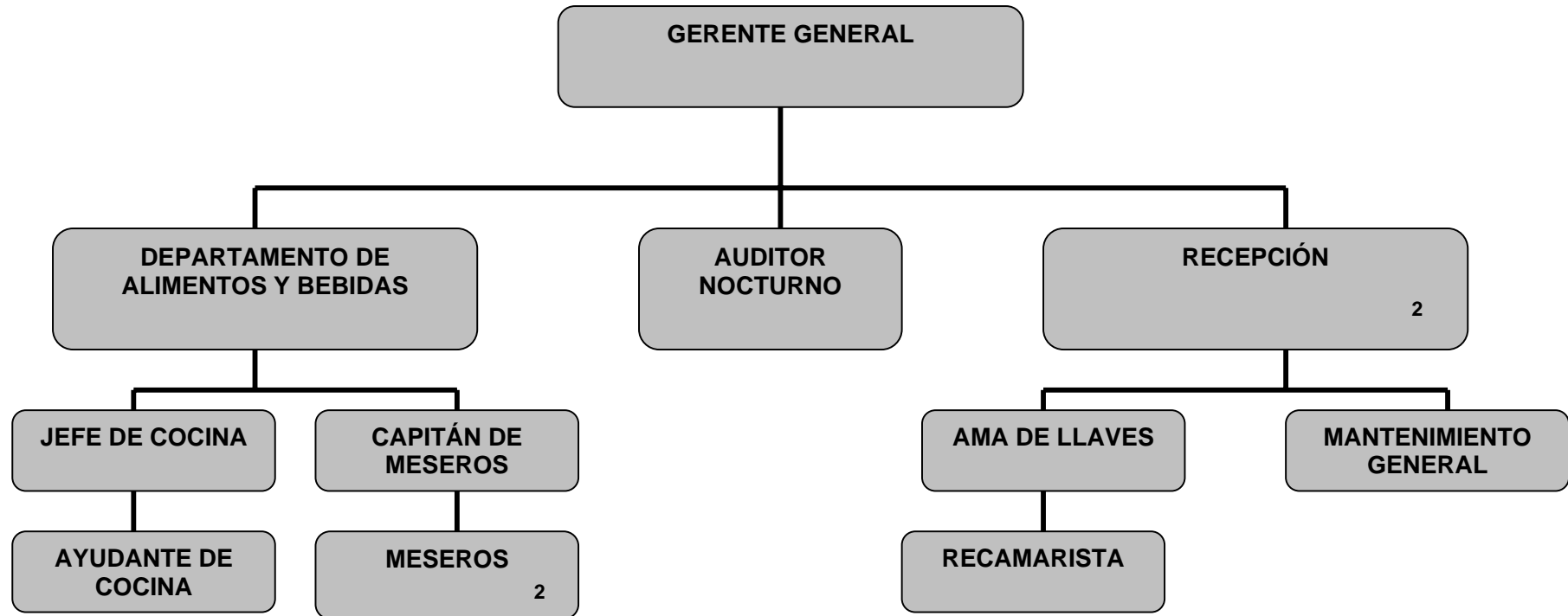
SALON DE EVENTOS ESPECIALES

Real del Valle cuenta además con una salón de eventos especiales, pensado para aquellos grupos de trabajo que requieren de un lugar diferente, que rompa con la monotonía laboral, el stress, un lugar con belleza mística, como TEPOZTLAN, logrando que sus conferencias, juntas, cursos o congresos, tengan el éxito que esta buscando. La capacidad es para 30 personas

SERVICIOS.

- Montaje de mesas, sillas que el evento requiera.
- Coffee Break.
- Internet.
- TV.

ESTRUCTURA DEL HOTEL REAL DEL VALLE



I. REGLAMENTO INTERIOR ¹²

I. HORAS DE ENTRADA Y SALIDA DE LOS TRABAJADORES, TIEMPO DESTINADO PARA LAS COMIDAS Y PERÍODOS DE REPOSO DURANTE LA JORNADA.

Artículo 1.- Las horas de entrada y salida de los trabajadores son de 07:00 a 15:00 horas, 15:00 a 23:00 horas y de las 23:00 a 07:00 horas. Destinando 30 minutos dentro de la jornada para reposo o alimentos. Cuando la empresa se encuentre saturada de común acuerdo los horarios establecidos se podrán modificar de manera momentánea.

II. LUGAR Y MOMENTO EN QUE DEBEN COMENZAR Y TERMINAR LAS JORNADAS DE TRABAJO.

Artículo 2.- La jornada laboral inicia en el momento en que el trabajador está debidamente hábilado para su labor misma que realizará con cuidado y esmero apropiados en el lugar que le corresponde de acuerdo a su descripción de puesto.

III. DÍAS Y HORAS FIJADOS PARA HACER LA LIMPIEZA DE LOS ESTABLECIMIENTOS, MAQUINARIA, APARATOS Y ÚTILES DE TRABAJO.

Artículo 3.- Antes y después de cada jornada diaria los trabajadores deberán cerciorarse de que el equipo, útiles e instrumento de trabajo a su cuidado estén colocados en la forma y lugares que designe la empresa, cerrando con llave los escritorios y reportando cualquier anomalía con su Superior Jerárquico, Jefe de Departamento, Administrador o Encargado, para poder deslindar responsabilidades sobre el posible descuido o negligencia en el cuidado del equipo.

Artículo 4.- De acuerdo con los programas establecidos por la Empresa, se efectuarán las labores correspondientes a la limpieza de los establecimientos, Escritorios, maquinas, herramientas y utensilios de trabajo, etc., independientemente que será obligación de cada trabajador mantener su lugar de trabajo en correcto orden y limpieza.

¹² Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Última Reforma DOF 17-01-2006

Artículo 5.- El trabajador, que por necesidades de su puesto, tenga que cambiarse de ropa o zapatos, deberá hacerlo en el area que destine la empresa para este fin y ahí guardar sus pertenencias.

IV. DÍAS Y LUGARES DE PAGO.

Artículo 6.- Los salarios de los trabajadores serán cubiertos en el local de la empresa dentro de la jornada de trabajo o al término de la misma, los días sábado de cada semana.

Artículo 7.- Los trabajadores están obligados a firmar los recibos de pago de nomina, así como las tarjetas de asistencia o cualquier otro documento que exija la empresa como comprobante del pago de salarios o de cualquier otra prestación.

V. NORMAS PARA EL USO DE LOS ASIENTOS O SILLAS A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO 132, FRACCIÓN V.

Artículo 8.- De acuerdo con el artículo 132 fracción V de la Ley Federal del Trabajo, la Empresa proporcionara a los trabajadores que así lo requieran en razón de sus funciones, los asientos suficientes para que el personal pueda desempeñar adecuadamente las labores que se le encomienden.

VI. NORMAS PARA PREVENIR LOS RIESGOS DE TRABAJO EN INSTRUCCIONES PARA PRESTAR LOS PRIMEROS AUXILIOS.

Artículo 9.- Todos los trabajadores están obligados a observar las siguientes reglas de seguridad, que de manera enunciativa y no limitativa se establecen:

- A) Comunicara su Jefe inmediato, la localización de los lugares inseguros, condiciones o prácticas peligrosas que puedan ser causa de un siniestro.
- B) Prestar auxilio en cualquier momento que se necesite cuando por un siniestro peligren las personas.
- C) Dar aviso inmediato a su Jefe Inmediato, cada vez que sufran una lesión o accidente.
- D) Abstenerse de jugar con los utensilios para el desempeño de sus labores.
- E) Abstenerse de correr en cualquiera de la instalaciones de la Empresa.
- F) Abstenerse de tomar o usar sin autorización escrita el equipo de la Empresa.
- G) No fumar en las Instalaciones de su Centro de Trabajo.

H) Cumplir con el Reglamento de Seguridad e Higiene y las normas emitidas por la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de la empresa.

Artículo 10.- Los trabajadores que se accidenten en tránsito, en el trabajo o por enfermedad general deberán acudir a los lineamientos relacionados a la Ley del Seguro Social.

VII. LABORES INSALUBRES Y PELIGROSAS QUE NO DEBEN DESEMPEÑAR LOS MENORES Y LA PROTECCIÓN QUE DEBEN TENER LAS TRABAJADORAS EMBARAZADAS.

Artículo 11.- En todas aquellas labores que pudieran implicar condiciones semejantes a las establecidas en el artículo 167 de la Ley Federal de Trabajo; la empresa ocupará solamente trabajadores del sexo masculino mayores de dieciocho años de edad con el equipo de protección necesario.

VIII. TIEMPO Y FORMA EN QUE LOS TRABAJADORES DEBEN SOMETERSE A LOS EXÁMENES MÉDICOS, PREVIOS O PERIÓDICOS, Y A LAS MEDIDAS PROFILÁCTICAS QUE DICTEN LAS AUTORIDADES.

Artículo 12.- Todos los trabajadores al servicio de la Empresa deberán someterse a los exámenes médicos ordinarios y extraordinarios, previos, periódicos o especiales que determinen para tal caso la Empresa y las autoridades sanitarias; así mismo todos los trabajadores deberán someterse a las medidas profilácticas, tratamiento o prescripciones medicas que dicte la Empresa y /o las autoridades.

Cuando las condiciones de trabajo así lo requieran todos los trabajadores deberán someterse a los programas de vacunación que determine la Empresa.

IX. PERMISOS Y LICENCIAS.

Artículo 13.- Será a juicio de la empresa el conceder o no los permisos solicitados por los trabajadores, ya sea con goce de sueldo o sin él, y en todo caso dicho permiso deberá darse por escrito por el jefe inmediato del trabajador.

X. DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU APLICACIÓN.

Artículo 14.- Serán causa de amonestación a los trabajadores:

- A) Presentarse a sus labores por tercera vez en un mes dentro del margen de tolerancia..
- B) Faltar al trabajo un día sin causa justificada. Esta amonestación se hará independientemente de que no se le pague el salario correspondiente no devengado.
- C) Conversar con otras personas asuntos ajenos a su trabajo durante la prestación de servicio, siempre y cuando se altere la disciplina.
- D) Tratar asuntos personales fuera de las horas autorizadas por la empresa.

Artículo 15.- Serán motivos de sanción hasta de suspensión ocho días de acuerdo a la gravedad de la falta, las siguientes:

- A) Reincidir en los motivos de amonestación consignadas en el artículo que antecede.
- B) Entregar la maquinaria u herramienta que se les haya proporcionado para el desempeño de sus labores a personas no autorizadas por la empresa.
- C) Trabajar tiempo extraordinario sin estar previamente autorizados para ello.
- D) Tratar a sus superiores y compañeros, sin la debida corrección dentro de las horas de trabajo, siempre y cuando no sean de tal manera graves que ameriten rescisión de su contrato de trabajo.
- E) Cometer dentro de las horas de trabajo que indique relajamiento de la disciplina y que no sea causa de rescisión de contrato.

Artículo 16.- Serán causas de separación de los trabajadores las previstas en el artículo 47 de la Ley Federal de Trabajo y sus artículos correlativos 134 y 135 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 17.- Para la aplicación de alguna medida disciplinaria la empresa hará las investigaciones del caso.

Artículo 18.- El trabajador tendrá derecho a ser oído antes que se aplique la sanción.

Artículo 19.- Todo lo no previsto en el presente reglamento se sujetará a las disposiciones de Contrato de Trabajo y de la Ley Federal de Trabajo.

XI. DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 20.- Los valores, materiales, equipo o instrumento en general de trabajo que se les proporcionen a los trabajadores para el desarrollo de sus labores, estarán en todo momento bajo a su estricta responsabilidad y cuidado.

Artículo 21.- Toda orden o instrucción relacionada con el trabajo asignado al trabajador, dada por el jefe inmediato, deberá ser obedecida por el trabajador, quien se sujetara en todo a las instrucciones que para tal caso reciban.

XII. ALCANCE

Artículo 22.- El presente reglamento una vez aprobado por la Secretaria del Trabajo, regirá en todos y cada uno de los establecimientos que tiene o llegara a tener en lo futuro la Empresa.

Así mismo, este reglamento abarca a todos los trabajadores de la empresa, los que estarán obligados a sujetarse a las disposiciones contenidas en el mismo.

Artículo 23.- De conformidad con el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo la empresa se obliga a imprimirlo y repartirlo entre sus trabajadores independientemente que se fije en los lugares visibles del establecimiento.

CAPÍTULO III
MANUAL DE POLÍTICAS

INTRODUCCIÓN

Hoy frente a un mundo mas competitivo nos vemos obligados a desarrollar una Cultura Organizacional de Calidad que fortalezca las acciones y decisiones de los integrantes de la organización para cumplir plenamente nuestra Misión.

Este manual que tiene hoy en sus manos es una guía exacta de apoyo para todos los que colaboran en **“Hotel Real del Valle”**, con la finalidad de facilitar y favorecer el desempeño de cada una de las actividades a desarrollar.

En este manual, usted podrá identificar la estructura orgánica de la empresa, así como las políticas de la misma.

Este manual ha sido revisado y aprobado por los mas altos funcionarios con la ayuda y el apoyo del Gerente General de la misma.

El propósito de este manual es crear un Sistema Integral de Capacitación y Profesionalización Laboral donde se precisen las estrategias a seguir para que el personal que labora en el **“Hotel Real del Valle”** se conduzca eficazmente en el desempeño de sus labores, y a su vez adquiera las herramientas necesarias para generar una actitud positiva que permita otorgar un Servicio Excelente.

I. OBJETIVO DEL MANUAL

Informar a todos los departamentos sobre las políticas que proporcionarán el marco principal en el que se basen todas las acciones administrativas.

II. ALCANCE DEL MANUAL

El presente manual abarca las políticas que se observaran y aplicaran a todas las áreas que requiera la empresa u organización.

III. CÓMO USAR EL MANUAL

Se indica mantener el manual actualizado y resguardarlo en la empresa.

IV. REVISIONES Y RECOMENDACIONES

La Gerencia General cuando menos el primer día hábil de cada año o en su defecto antes, realizara cualquier cambio, corrección o recomendación, en caso de que surjan cambios en el sistema de la organización.

I. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN

I. PROPÓSITO:

Administrar eficientemente los recursos con los que cuenta la Empresa y facilitar la toma de decisiones, para un mejor rendimiento de la Empresa.

II. ALCANCE:

Aplicable a todo el personal que labore en esta empresa

III. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS POLÍTICAS:

El responsable de revisar y actualizar estas políticas es el Gerente General de la empresa.

IV. REVISIÓN:

La Gerencia General cuando menos el primer día hábil de cada año o en su defecto antes, realizara cualquier cambio, corrección o recomendación, en caso de que surjan cambios en el sistema de la organización.

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN

- a) La edad mínima para la contratación del personal será de 18 años.
- b) El Gerente General realizara el reclutamiento y selección de personal para contrataciones.
- c) Para que se les permita el acceso a las instalaciones, los trabajadores deberán portar sus uniformes en perfecto estado y gafetes de identificación.
- d) El personal que incurra en 4 faltas injustificadas en el lapso de 30 días calendario, se procederá conforme a la Ley Federal de Trabajo.
- e) Todo el personal que elabore en la empresa deberá estar debidamente dado de alta ante el IMSS.
- f) Para facilitar el pago correspondiente al trabajador, este deberá presentar su incapacidad a mas tardar el tercer día siguiente que esta se expedida
- g) Los Empleados que ya no presten sus servicios en la empresa, deberán entregar sus uniformes y gafetes que se les otorgo al iniciar sus labores en la empresa.
- h) Para verificar o asegurar su asistencia, el trabajador deberá firmar las listas correspondientes de asistencias para justificar las mismas.
- i) Los empleados que se presenten en estado inconveniente (estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este ultimo caso, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del jefe inmediato y presentar la prescripción suscrita por el medico), como lo especifica el articulo 47 fracción XIII de la Ley Federal del Trabajo.
- j) Los manuales deberán resguardarse en el área de administración al término de su uso.

II. POLÍTICAS DE FINANZAS

I. PROPÓSITO:

Mantener un orden y control de los aspectos financieros de la Empresa, así como prever problemas financieros que se podrían presentar en un futuro.

II. ALCANCE:

Estas políticas son aplicables a todo el personal dela Empresa.

III. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN Y ACTUALIZACION DE LA POLÍTICA:

El responsable de revisar y actualizar las políticas establecidas es el Gerente General o la persona asignada.

IV. REVISION DE LA POLÍTICA:

La Gerencia General cuando menos el primer día hábil de cada año o en su defecto antes, realizara cualquier cambio, corrección o recomendación, en caso de que surjan cambios en el sistema de la organización.

POLÍTICAS DE FINANZAS

- a) El personal deberá acatar las políticas establecidas en el Manual de Procedimientos de caja establecido por la Gerencia General.
- b) El Jefe del Departamento de Recepción deberá entregar copia de los comprobantes recibidos del servicio de traslado de valores o las fichas selladas por el banco y cotejándolas con el reporte general, verificando que los depósitos por el pago del servicio diariamente.
- c) Se supervisara y controlara la salida de las recepcionistas en su centro de trabajo, por medio de un balance previo al abandonar el puesto.
- d) Se deberá contar con los instrumentos necesarios para la verificación de billetes (lámparas, plumones, maquina contadora, etc.).
- e) Se cotejara los depósitos que realice el o las recepcionistas de la caja de valores con las fichas de depósito correspondientes.
- f) Se verificara que se envíen oportunamente los comprobantes de gastos relacionados con las transferencias realizadas para el pago de bienes y servicios aplicables a su establecimiento.
- g) Solo se aceptaran facturas que cubran con los requisitos Fiscales que se establece en el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación.
- h) Solo se aceptaran pólizas cheques que tengan su respaldo correspondiente.
- i) Se deberá anexar una copia fotostática de los cheques expedidos a la póliza de egresos.
- j) El pago de nomina se efectuara cada quincena, a partir de las 12:00 horas y hasta las 18:00 horas.
- k) Para aquellas personas que no lleguen por diferentes razones y no hayan cobrado a tiempo lo podrán hacer el siguiente día y hora hábil con la Gerencia General.
- l) Las conciliaciones bancarias se realizaran mes con mes, el primer día hábil.

III. POLÍTICAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

I. PROPÓSITO:

Conservar y mejorar nuestra calidad de Servicio y Preparación de nuestros alimentos, para satisfacer las necesidades de nuestra clientela.

II. ALCANCE:

Aplicable a todo el personal que labore en el área de alimentos y bebidas.

III. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA:

El responsable de revisar y actualizar estas políticas es el Jefe de Alimentos y Bebidas.

IV. REVISIÓN DE LA POLÍTICA:

La Gerencia General o el Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas cuando menos el primer día hábil de cada año o en su defecto antes, realizara cualquier cambio, corrección o recomendación, en caso de que surjan cambios en el sistema de la organización.

POLÍTICAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- a) Se cuidara y controlara que el servicio sea de acuerdo al estándar de calidad que ha establecido la Empresa.
- b) El Jefe de Alimentos y Bebidas podrá apoyar con el personal de alimentos y bebidas, según lo amerite el caso.
- c) Se aceptaran recomendaciones atractivas para el mejoramiento de servicio de alimentos y bebidas (promociones, cortesías, descuentos).
- d) En caso de realizar alguna cortesía, se deberá notificar al Jefe del Departamento de alimentos y Bebidas del centro de trabajo, para que este acceda o niegue su autorización.
- e) En caso de existir algún contratiempo con algún cliente, notificar al Jefe del Departamento de alimentos y Bebidas inmediatamente, para que este le de la solución apropiada.
- f) Se elaborara y enviara al departamento correspondiente las listas de asistencia del personal de esta área.
- g) Se proporcionara a este departamento listas de clientes asiduos que ameriten alguna cortesía por su patrocinio.
- h) Se informara oportunamente cualquier situación extraordinaria que concierna al servicio de alimentos y bebidas, al Departamento y al Gerente General.
- i) Se realizaran inventarios semanales para confirmar la autenticidad de los reportes.

IV. POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

I. PROPÓSITO:

Llevar un manejo adecuado y eficiente del departamento de recepción, así como el mejoramiento del manejo y trato amable y cortés al cliente.

II. ALCANCE:

Aplicable a los encargados o responsables del Departamento de Recepción.

III. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA:

El responsable de revisar y actualizar estas políticas es el Jefe de Recepción.

IV. REVISIÓN DE LA POLÍTICA:

La Gerencia General o el Jefe del Departamento de Recepción cuando menos el primer día hábil de cada año o en su defecto antes, realizara cualquier cambio, corrección o recomendación, en caso de que surjan cambios en el sistema de la organización.

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

- a) Las recepcionistas deberán aplicar los precios previamente estipulados por la empresa que se dividen en los siguientes:
 - i) Tarifas en temporadas altas: Son aquellas que se aplican en fines de semana y periodos vacacionales.
 - ii) Tarifas netas: Son un poco mas bajas que las normales y se les otorgan a las agencias de viajes, pero no se les da comisión por ellas.
 - iii) Tarifas para planes especiales: Son aquellas que el recepcionista aplicara de acuerdo con el paquete o evento que requiera el huésped.

- b) Los recepcionistas deberán aplicar los descuentos previamente establecidos por la Gerencia General, y su aplicación será de la siguiente manera:
 - i) La única persona autorizada para otorgar descuentos del 100% es el Gerente General; una vez autorizado dicho descuento deberá el recepcionista solicitar la firma correspondiente del Gerente General que ampare dicho descuento.
 - ii) El Departamento de Recepción puede otorgar descuentos menores, siempre y cuando exista una razón lógica que justifique dicho descuento, haciendo siempre de su conocimiento al Gerente General de la empresa.

- c) Las recepcionistas deberán revisar previamente a su reservación la disponibilidad de las habitaciones.

- d) En caso de que el cliente pregunte sobre precios y descuentos, el recepcionista deberá informar con precisión al cliente de estos.

- e) La recepcionista deberá preguntar al cliente el tipo de habitación, el número de personas y los días que desea ocupar la habitación.

- f) La recepcionista deberá preguntar al cliente la forma en que realizara su pago (efectivo o tarjeta).

- g) En caso de que cliente desee efectuar su reservación, la recepcionista deberá informar al mismo que deberá depositar el 50% de depósito del costo de la habitación.

- h) En el caso que el cliente desee cancelar su reservación, la recepcionista deberá informar al mismo que deberá pagar una penalización del 50% del costo de la habitación, que corresponde al depósito previamente otorgado.

- i) En el caso de pago por tarjeta ya sea de debito o crédito, la recepcionista deberá llamar al banco para acreditar la tarjeta y pedir la preautorización.

- j) En el caso de que la tarjeta o tarjetas no sean autorizadas por el banco correspondiente, la recepcionista deberá llamar al cliente e informar su situación, y pedirle que le deposite a la cuenta de la empresa directamente y que envíe por vía fax su ficha de depósito.
- k) Una vez hospedado el cliente, la recepcionista deberá verificar diariamente los estados de cuenta del huésped, así como; los descuentos y cortesías previamente autorizados.
- l) El dinero y las fichas de depósitos existentes deberá ser recibido y entregado por cada recepcionista al inicio y al final del turno.
- m) Solo el Jefe del Departamento de Recepción podrá expedir los vales de caja.
- n) El fondo de la caja no debe exceder del límite establecido por la Gerencia General.

V. POLÍTICAS DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

I. PROPÓSITO:

Proporcionar un servicio y atención de excelencia al cliente.

II. ALCANCE:

Aplicable a todo el personal que labore en esta Empresa.

III. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA:

El responsable de revisar y actualizar es el Gerente General.

IV. REVISIÓN DE LA POLÍTICA:

La Gerencia General cuando menos el primer día hábil de cada año o en su defecto antes, realizara cualquier cambio, corrección o recomendación, en caso de que surjan cambios en el sistema de la organización.

POLÍTICAS DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

- a) Al iniciar sus actividades el personal que elabore en el “**Hotel Real del Valle**”, es muy necesaria la buena presentación de los empleados en general, esta incluye los siguientes aspectos:
- i) **Aseo Personal:** Comprende el baño diario, tener el cabello y las manos limpias, cuidar el buen olor corporal y el aseo bucal; los hombres deberán presentarse bien rasurados, cabello corto y presentable; las mujeres deben llevar un maquillaje adecuado y discreto, no usar perfumes o lociones fuertes y llevar el cabello arreglado o preferencia recogido.
 - ii) **Uniforme limpio y planchado;** Portar el uniforme de manera adecuada, utilizar gafete, llevar su calzado limpio y lustrado.
 - iii) **La postura:** Se prohíbe fumar durante los horarios de trabajo, comer, masticar chicle, correr, gritar, usar palabras altisonantes y platicar cosas ajenas al trabajo en las instalaciones de la empresa.
- b) En caso de que el empleado tenga que abandonar su lugar de trabajo por necesidades ajenas a él, este deberá informar a su jefe inmediato para que proceda a cubrir la vacante.
- c) El empleado debe tratar al cliente con cortesía y amabilidad; esto incluye lo siguiente;
- i) Dar la bienvenida al cliente
 - ii) Escuchar y prestar la atención necesaria al cliente.
 - iii) Tratar o dirigirse al cliente por su apellido o título.
 - iv) Al dirigirse al cliente deberá hacerlo de una manera amable, sencilla y cortes.
 - v) Responder rápida y eficientemente a las preguntas o dudas del cliente.
 - vi) Guardar la distancia adecuada con los huéspedes, así como; tener absoluta discreción.
 - vii) Atender todas las necesidades del huésped, así como; cuidar su seguridad.
- d) Cuando el trabajador desconozca la información que requiera el cliente, deberá llamar al Jefe de Recepción para que lo atienda personalmente, evitando decir “no” o “no se”.

- e) En caso que exista algún problema con el cliente, deberá evitar discusión alguna con este y llamar al Jefe de Recepción o Jefe inmediato y dejara que este encuentre la solución al problema del cliente.
- f) Aquel empleado que se le encuentre comiendo en el area de trabajo o masticando chicle, se le pedirá que se retirara de sus labores.
- g) El léxico del trabajador deberá ser el adecuado y correcto al dirigirse al cliente y a sus compañeros de trabajo.
- h) La recepcionista deberá responsabilizarse del efectivo o depósitos que reciban en el transcurso de su horario de labores.
- i) La recepcionista, al finalizar sus tareas, deberá hacer el corte correspondiente al monto obtenido durante el día, entregando el dinero al Jefe de Recepción con su respectiva ficha de entrega.

VI. POLÍTICAS DE SEGURIDAD

I. PROPÓSITO:

Proporcionar un servicio y atención de excelencia al cliente; así como; resguardar la seguridad del cliente y sus empleados.

II. ALCANCE:

Aplicable a todo el personal que labore en esta Empresa.

III. RESPONSABLE DE LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA:

El responsable de revisar y actualizar es el Gerente General.

IV. REVISIÓN DE LA POLÍTICA:

La Gerencia General cuando menos el primer día hábil de cada año o en su defecto antes, realizara cualquier cambio, corrección o recomendación, en caso de que surjan cambios en el sistema de la organización.

POLÍTICAS DE SEGURIDAD

- a) Se debe establecer y respetar los límites de la caja.
- b) El o los agentes de seguridad deberán acompañar al Gerente General cuando se transporte dinero.
- c) Se debe tener especial cuidado cuando se juntan depósitos de varios días por haber cerrado el banco.
- d) No se debe abrir la caja fuerte en presencia de extraños.
- e) Si se pierde la llave de un lugar importante, se debe cambiar la chapa del mismo.
- f) Se debe tener afianzados a los empleados que manejen dinero.
- g) Se deben hacer arqueos periódicos a las recepcionistas.
- h) Las cajas deberán permanecer cerradas, excepto cuando se realiza una transacción.
- í) Se debe tener un control estricto de cheques y facturas.
- j) Se debe tener un control estricto de las salidas tarde, tanto de empleados como de huéspedes.
- k) Se debe realizar rondas cada media hora por todas las instalaciones del hotel.

CAPÍTULO IV
MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del personal, a través de la profesionalización de sus actividades laborales es la más oportuna y real opción para incrementar los niveles de productividad y calidad en la organización. La educación laboral es un proceso por lo cual lo más importante que tiene el “**Hotel Real del Valle**”, su recurso Humano obtiene o perfeccionan sus conocimientos, habilidades y sus actitudes que le permitan desarrollarse dentro de su área de trabajo con excelencia, dando como resultado el cubrir las necesidades cada vez mas demandantes de Servicio.

Hoy frente a un mundo más competitivo nos vemos obligados a desarrollar una Cultura Organizacional de Calidad que fortalezca las acciones y decisiones de los integrantes de la organización para cumplir plenamente la Misión del “**Hotel Real del Valle**”.

Este manual que tiene hoy en sus manos es una guía exacta de apoyo para todos los que colaboran en “**Hotel Real del Valle**”, con la finalidad de facilitar y favorecer el desempeño de cada una de las actividades a desarrollar.

En este manual, usted podrá identificar la estructura orgánica de la empresa, así como los procedimientos de la misma (Esquema).

I. OBJETIVO DEL MANUAL

Actuar de manera que la operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en forma sistemática para garantizar una uniformidad; así como, reducir los errores operativos al máximo posible y reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.

II. ALCANCE DEL MANUAL

Este manual es aplicable a todas las áreas que requieran en la empresa u organización.

III. CÓMO USAR EL MANUAL

Se indica mantener el manual actualizado y resguardarlo en la empresa.

IV. REVISIONES Y RECOMENDACIONES

La Gerencia General cuando menos el primer día hábil de cada año o en su defecto antes, realizara cualquier cambio, corrección o recomendación, en caso de que surjan cambios en el sistema de la organización.

| | | | |
|--------------------------|-----------------|---|--------------------------------|
| DIRECCIÓN GENERAL | | SUPERVISOR DE COMPRAS | |
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| COMPRAS | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Supervisor de compras | 01 | Verifica la mercancía faltante en el almacén. | Requisición |
| | 02 | Hace la requisición de la mercancía a comprar. | |
| Director General | 03 | | Requisición autorizada |
| | 04 | Autoriza la requisición de la mercancía. | |
| Supervisor de compras | 05 | Se procede a cotizar la mercancía | Nota de pedido |
| | 06 | Se realiza un análisis de las cotizaciones | |
| | 07 | Determinar al proveedor | |
| | 08 | Se negocia con el proveedor condiciones de pago | |
| | | Se hace el pedido | |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

| DIRECCIÓN GENERAL | | SUPERVISOR DE COMPRAS | |
|------------------------|----------|---|----------------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| RECIBO DE MERCANCIA | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Proveedor | 01 | Envía la mercancía. | |
| Supervisor de Compras | 02 | Recibe la mercancía y la factura. | Factura |
| | 03 | Verifica la mercancía, que se encuentre el buen estado y el pedido sea el correcto. | |
| Operadores de Limpieza | 04 | Se ingresa al almacén. | |
| | 05 | Firma de recibido | Nota de entrada de la mercancía. |
| Supervisor de compras | 06 | Envía la factura original a la Dirección General | Reporte de la mercancía recibida |
| | 07 | Recibe factura Original | |
| Dirección General | 08 | Paga al proveedor | Factura |
| | 09 | Distribuye copias de la factura | Factura original y copias |
| | 10 | Recibe la factura original con sello de pagado. | Factura Sellada |
| | 11 | Contabiliza y archiva la factura original | Factura original. |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|-----------------|---|--------------------------------|
| DIRECCIÓN GENERAL | | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN | |
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| RECEPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE HABITACIONES | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Recepcionista | 01 | D ar la bienvenida al huésped. | |
| | 02 | I nformar al huésped los diferentes tipos de habitación existentes; así como sus costos. | |
| | 03 | P reguntar al huésped el número de personas que deseen hospedarse. | |
| | 04 | I nformar al huésped de los servicios adicionales que presta el hotel. | |
| | 05 | P reguntar al huésped el tiempo que durara su estancia. | |
| | 06 | P reguntar al huésped la forma en que va a realizar su pago. | |
| | 07 | R egistrar la huésped. | Tarjeta de registro. |
| | 08 | P reguntar al huésped los datos generales de su vehículo y registrarlo | Tarjeta de registro. |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|-----------------|---|--------------------------------|
| DIRECCIÓN GENERAL | | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN | |
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| RECEPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE HABITACIONES | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Recepcionista | 09 | Entregar las llaves de la habitación; así como el control de la TV. | |
| | 10 | Guiar al huésped a sus respectivas habitaciones. | |
| | 11 | Ponerse a la disposición del huésped y desearle una agradable y placentera estancia. | |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|-----------------|---|--------------------------------|
| DIRECCIÓN GENERAL | | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN | |
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| RESERVACIÓN DE HABITACIONES (TELÉFONO) | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Recepcionista | 01 | C ontestar el teléfono y saludar al cliente cordialmente. | Tarjeta de registro |
| | 02 | I nformar al cliente los diferentes tipos de habitación existentes; así como sus costos. | |
| | 03 | I nformar al huésped de los servicios adicionales que presta el hotel. | |
| | 04 | P reguntar al huésped el tiempo que durara su estancia. | |
| | 05 | P reguntar al huésped la fecha de su llegada, la hora y la fecha de su salida. | |
| | 06 | P reguntar al huésped sus datos generales y registrarlo. | |
| | 07 | I nformar al huésped que deberá depositar el 50% del monto de la habitación. | |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

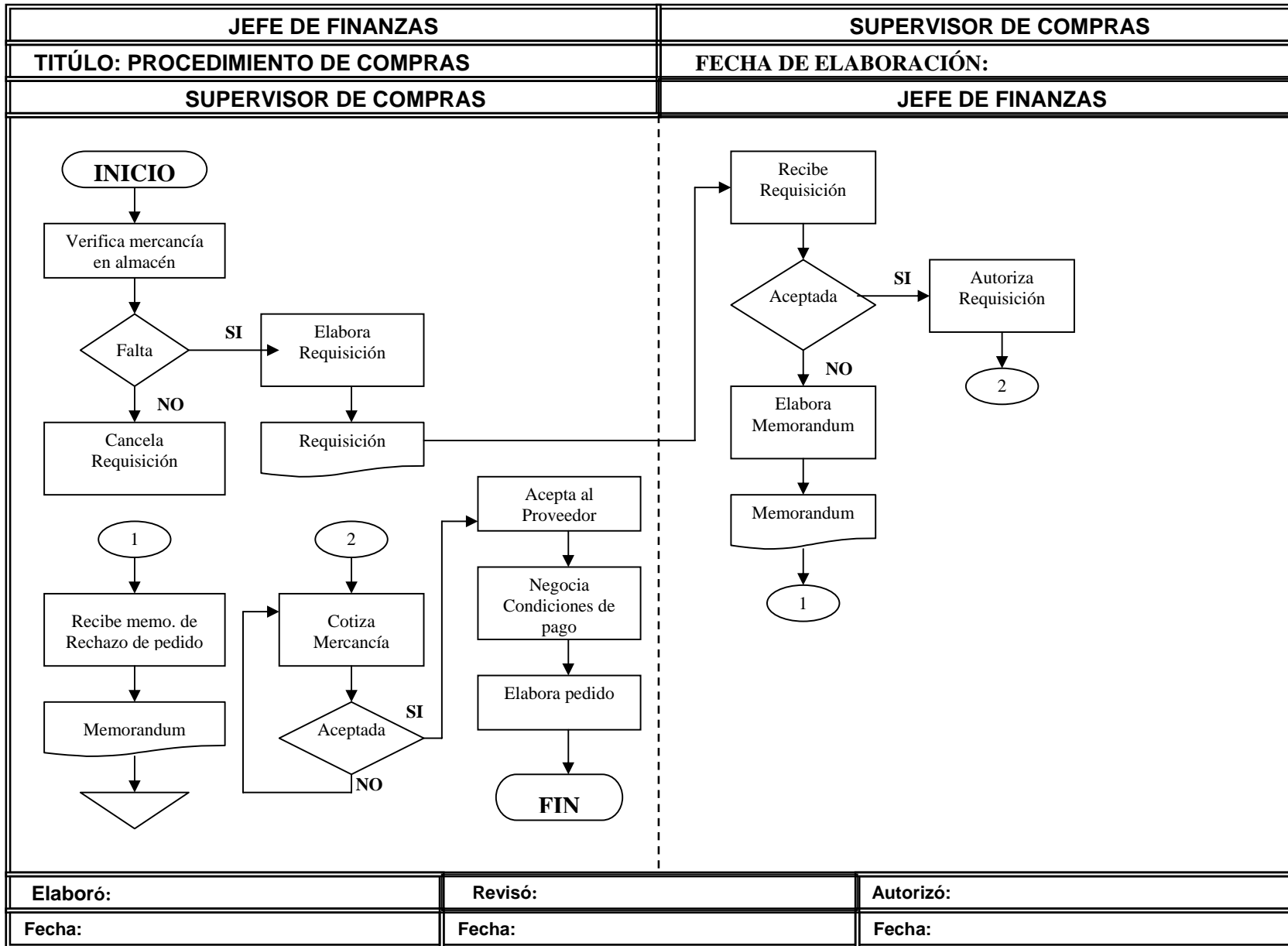
| | | | |
|---|-----------------|--|--------------------------------|
| DIRECCIÓN GENERAL | | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN | |
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| RESERVACIÓN DE HABITACIONES (TELÉFONO) | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Recepcionista | 08 | Informar al huésped las formas de pago aceptables (deposito a la cuenta bancaria del hotel o tarjeta de crédito o debito). | |
| | 09 | Informar al huésped que en caso de cancelación se le penalizara con el 50% del costo de la habitación. | |
| | 10 | Pedir al huésped que envíe por vía fax la ficha de deposito. | Copia de ficha de deposito |
| | 11 | Registrar al Huésped. | Tarjeta de registro. |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

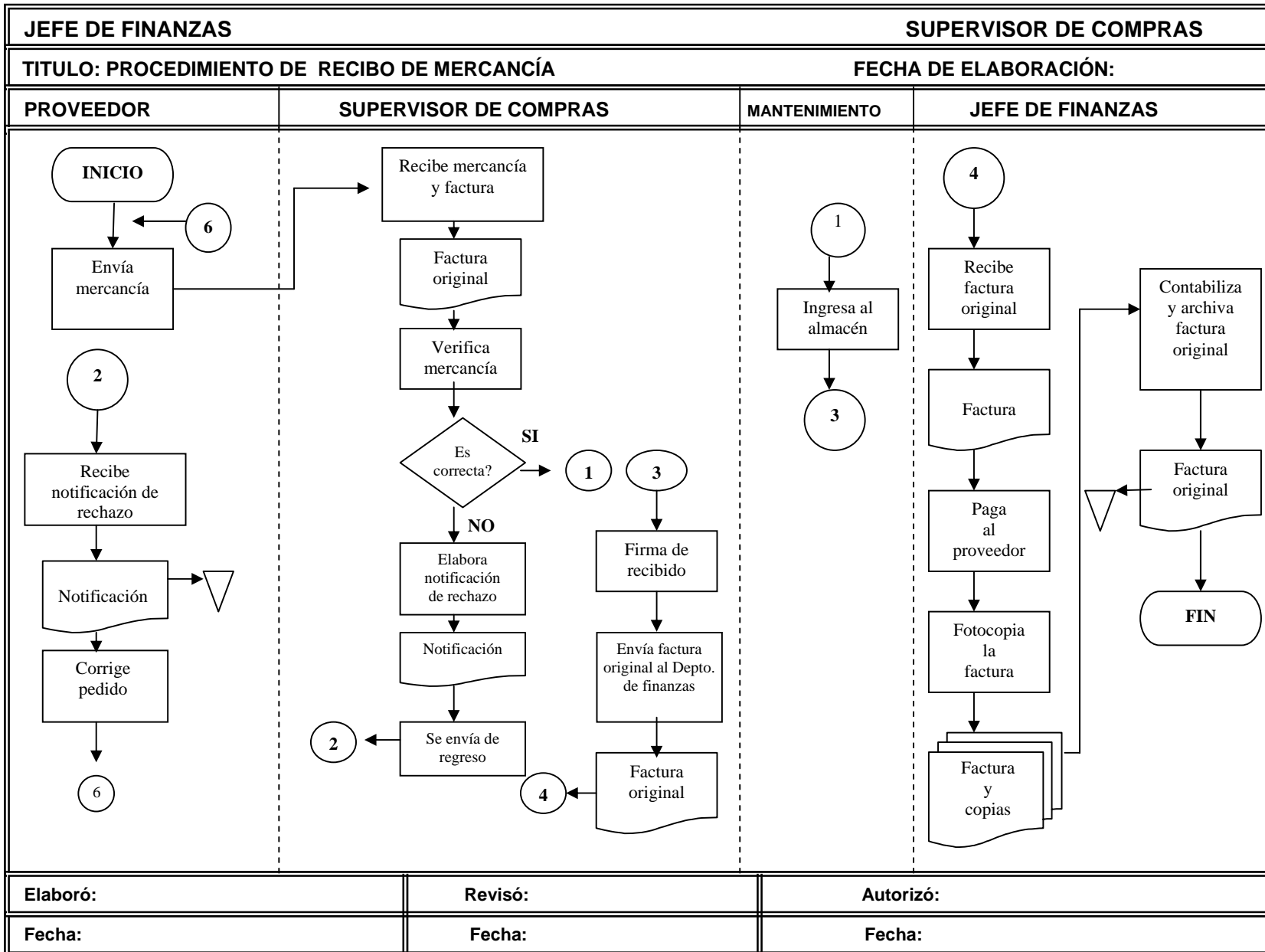
| | | | |
|----------------------------------|-----------------|---|--------------------------------|
| JEFE DE RECEPCIÓN | | JEFE DE DIVISIÓN DE CUARTOS | |
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| LIMPIEZA DE HABITACIONES. | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Recamarista | 01 | Tocar la puerta. | |
| | 02 | Entrar y dejar la puerta abierta. | |
| | 03 | Abrir las cortinas y ventanas para ventilar el cuarto. | |
| | 04 | Apagar las luces y los aparatos. | |
| | 05 | Contar la ropa y observar posibles daños. | |
| | 06 | Revisar si hay objetos olvidados y en su caso entregarlos a la recepción y llenar el formato correspondiente | Formato de Objetos olvidados. |
| Recepcionista | 07 | Recibe los objetos y firma el formato. | Formato de Objetos olvidados. |
| Recamarista | 08 | Deshacer las camas. | |
| | 09 | Sacar la ropa sucia y meter la ropa limpia. | |
| | 10 | Sacar la basura. | |
| | 11 | Tender las camas. | |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

| JEFE DE RECEPCIÓN | | JEFE DE DIVISIÓN DE CUARTOS | |
|---------------------------|----------|---|-------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| LIMPIEZA DE HABITACIONES. | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Recamarista | 12 | Barrer la terraza. | |
| | 13 | Limpiar los vidrios de la terraza o ventanas. | |
| | 14 | Limpiar y sacudir los muebles. | |
| | 15 | Colocar los suministros correspondientes. | |
| | 16 | Aspirar la alfombra o trapear el piso. | |
| | 17 | Acomodar los muebles en su respectivo lugar. | |
| | 18 | Lavar el sanitario. | |
| | 19 | Lavar los vasos y ceniceros. | |
| | 20 | Lavar el lavabo. | |
| | 21 | Limpiar los espejos. | |
| | 22 | Limpiar la zona de la tina o regadera. | |
| | 23 | Poner los suministros del baño. | |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

| JEFE DE RECEPCIÓN | | JEFE DE DIVISIÓN DE CUARTOS | |
|---------------------------|----------|--|------------------------------------|
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| LIMPIEZA DE HABITACIONES. | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Recamarista | 24 | Limpiar el piso. | Formato de limpieza de habitación. |
| | 25 | Cerrar las ventanas y cortinas. | |
| | 26 | Colocar aromatizante. | |
| | 27 | Realizar una revisión final a la habitación. | |
| | 28 | Llenar el formato correspondiente de limpieza de habitaciones. | |
| | 29 | Cerrar el cuarto. | |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---------------------------------------|-----------------|--|------------------------------------|
| DIRECCIÓN GENERAL | | JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN | |
| PROCEDIMIENTO DE | | FECHA DE ELABORACIÓN: 19/JULIO/2006 | |
| MANEJO DE TARJETAS DE CRÉDITO. | | | |
| RESPONSABLE | NO. ACT. | ACTIVIDAD | DISTRIBUCIÓN DE FORMATO |
| Recepcionista | 01 | Recibir la tarjeta de crédito. | |
| | 02 | Observar detalladamente la vigencia de la tarjeta de crédito. | |
| | 03 | Comparar los nombres de la tarjeta de crédito con los de la tarjeta de registro. | Formato de la tarjeta de registro. |
| | 04 | Pedir una identificación oficial al huésped. | |
| | 05 | Verificar que los datos coincidan con los de la tarjeta de crédito. | |
| | 06 | Seleccionar el "Boucher" y la maquina adecuados. | "Boucher" |
| | 07 | Maquinar la tarjeta y verificar que los datos estén correctos. | |
| | 08 | Solicitar la firma del huésped. | |
| | 09 | Verificar que la firma coincida. | |
| | 10 | Preguntar al huésped si desea cerrar el "Boucher". | "Boucher" |
| Elaboro: | | Reviso: | Autorizo: |
| | | | |
| | | | |





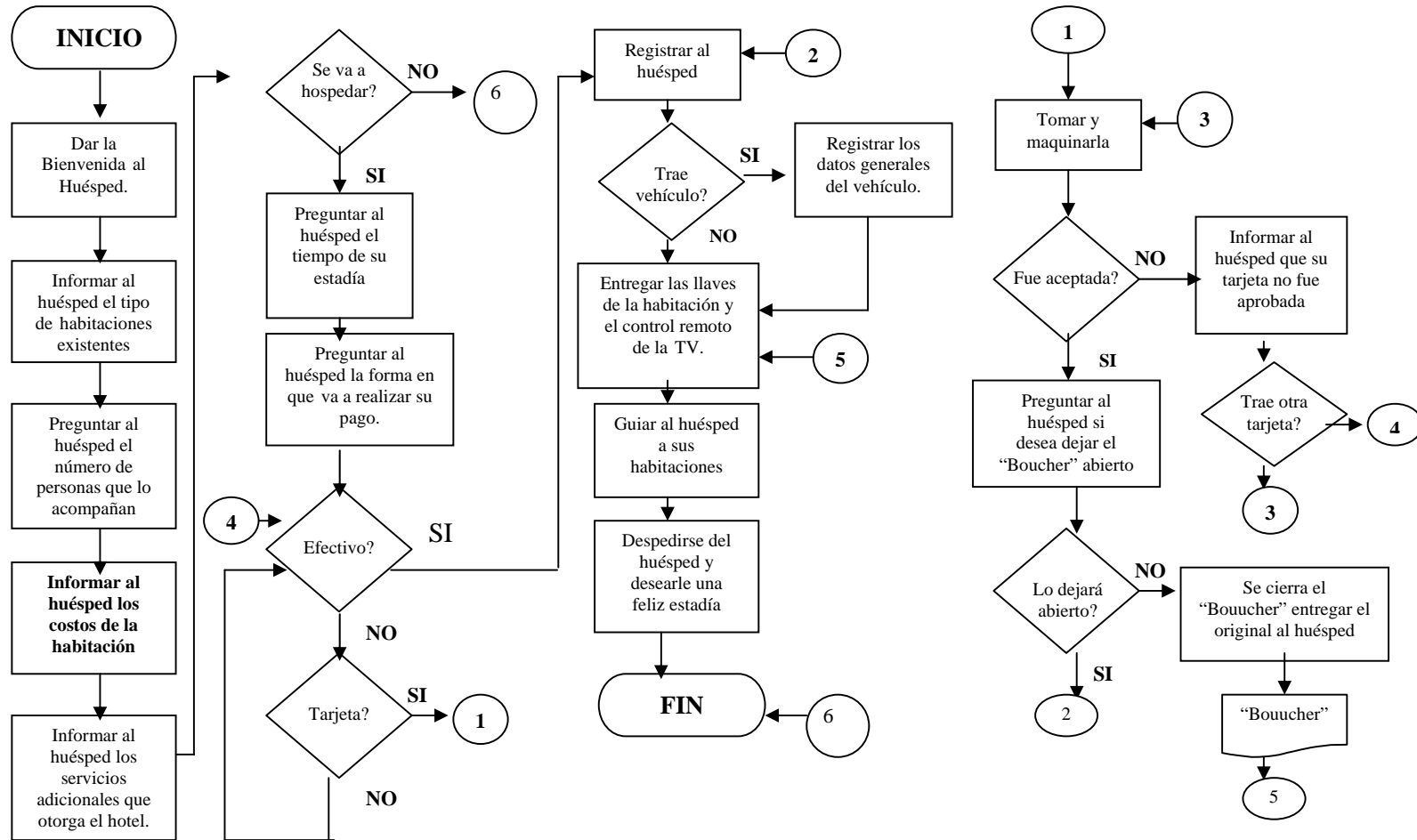
DIRECTOR GENERAL

JEFE DE RECEPCIÓN

TITULO: PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN Y ASIGNACIÓN DE HABITACIONES.

FECHA DE ELABORACIÓN:

RECEPCIONISTA



Elaboró:

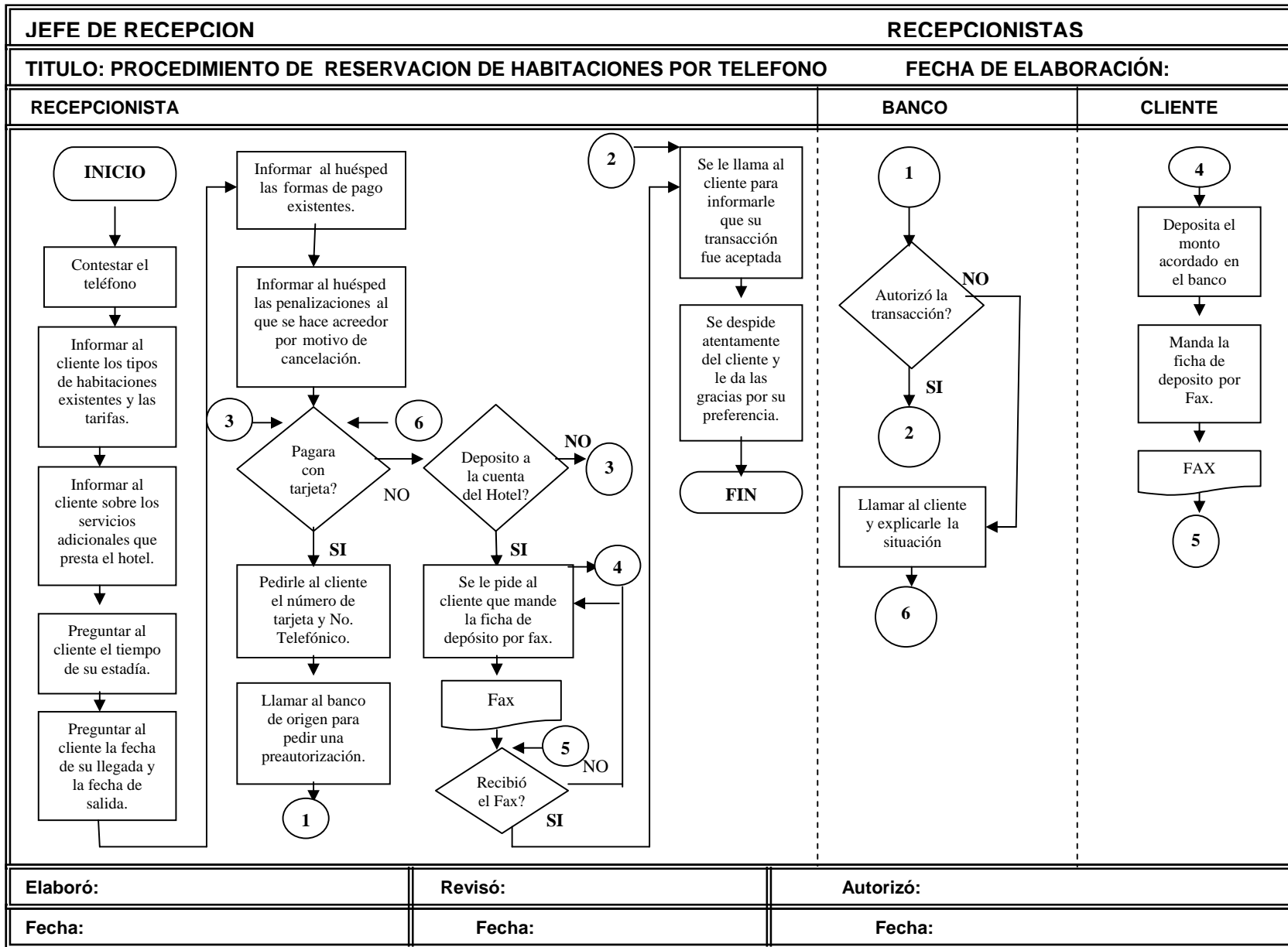
Revisó:

Autorizó:

Fecha:

Fecha:

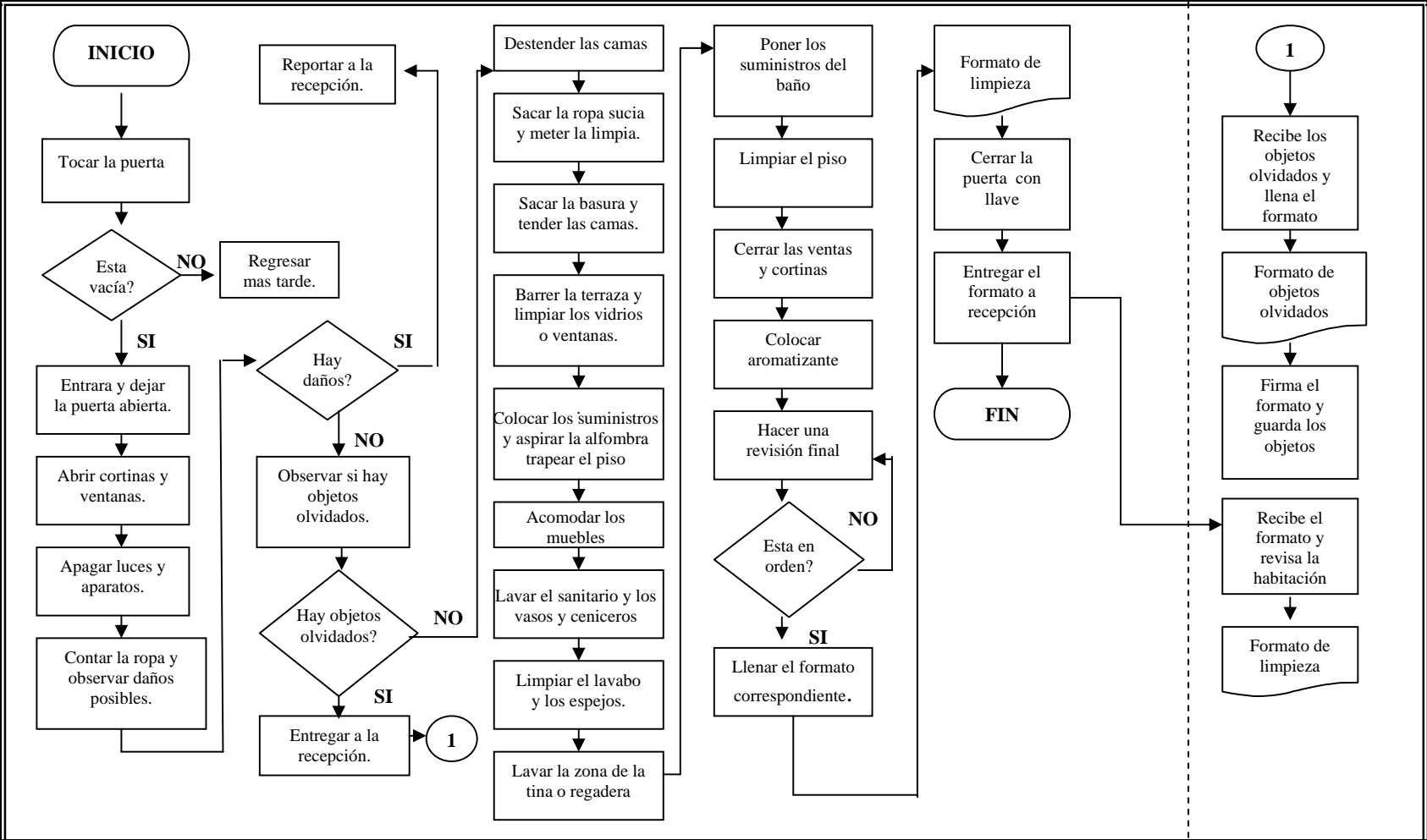
Fecha:



| | |
|--------------------------|--------------------|
| JEFE DE RECEPCION | RECAMARISTA |
|--------------------------|--------------------|

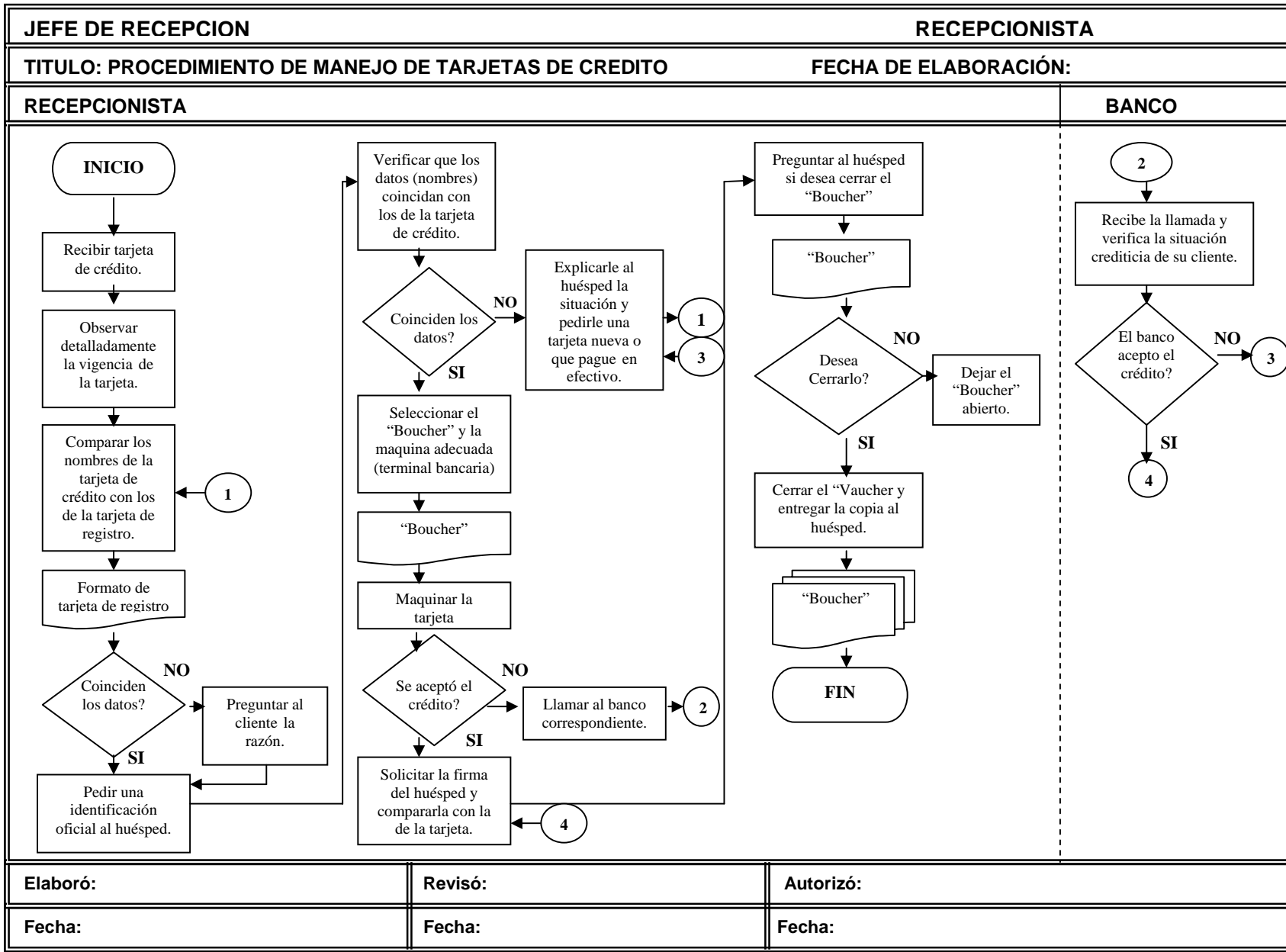
| | |
|--|------------------------------|
| TITULO: PROCEDIMIENTO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES | FECHA DE ELABORACIÓN: |
|--|------------------------------|

| | |
|--------------------|----------------------|
| RECAMARISTA | RECEPCIONISTA |
|--------------------|----------------------|



| | | |
|-----------------|----------------|------------------|
| Elaboró: | Revisó: | Autorizó: |
|-----------------|----------------|------------------|

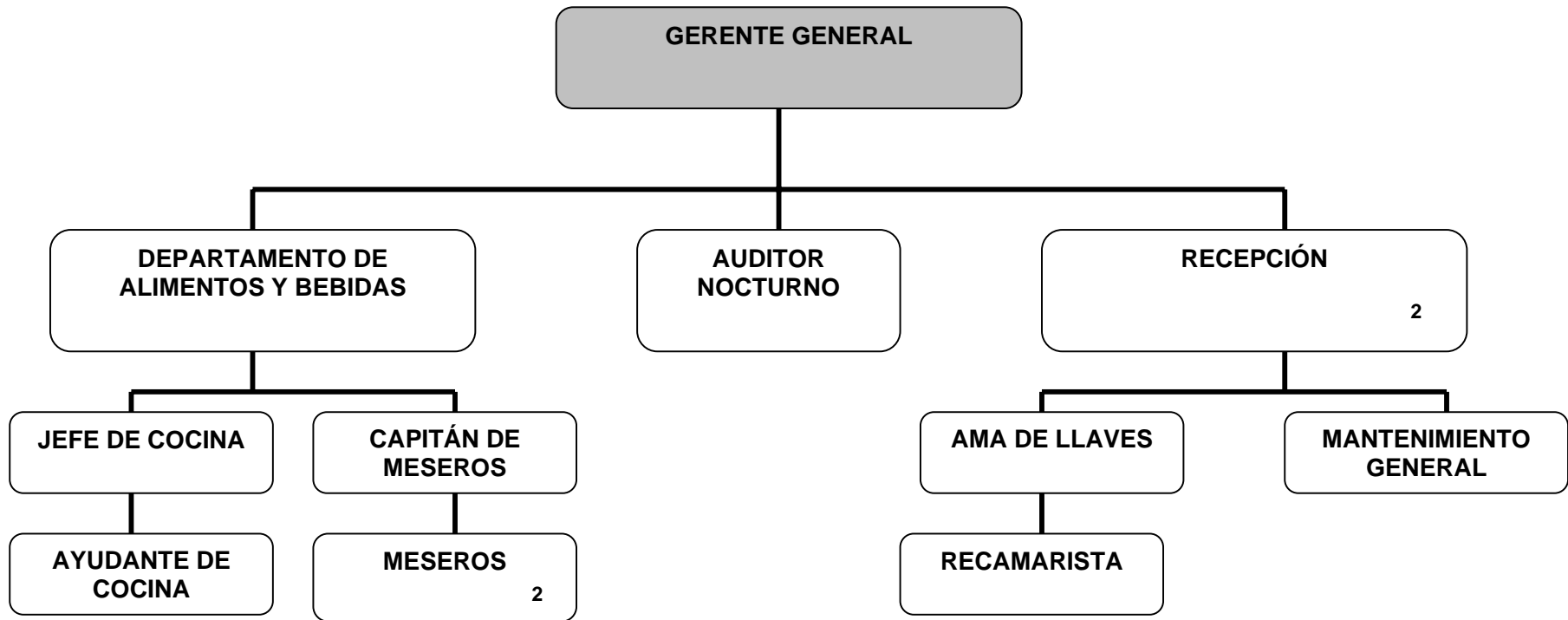
| | | |
|--------|--------|--------|
| Fecha: | Fecha: | Fecha: |
|--------|--------|--------|



CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE PUESTOS

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Gerencia General

División: Gerencia

Departamento: Gerencia General

Reporta a (puesto): Ninguno

Le reportan (puestos): Departamento de Alimentos y Bebidas, Auditor Nocturno, Recepción

Subordinados: Dependerá de la estructura de la empresa, aproximado 12

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Universidad

Conocimientos: Manuales de operacion, auditorias, recursos humanos, manejo de personal, procesos contables y administrativos

Habilidades: Facilidad de palabra, trato amable, manejo de problemas y toma de decisiones

Actitudes deseables: Honesto, responsable, positivo, dinámico, creativo, proactivo y equitativo

Idiomas: Inglés – Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL PUESTO

Tener en claro los principios de la administracion, para hacer una buena planeación, tanto operativa como administrativa. Cabe mencionar que el estudio que se deberá tener es el de conocimientos de procesos administrativos, y tendrá que ser un objeto de estudio.

Planeación

Determinar los resultados que pretenden alcanzar el personal en general, así como las condiciones y elementos necesarios para que funcione eficazmente.

Organización

Es el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar con todas las actividades y recursos, tanto materiales como humanos, es ahí donde deben coordinarse para facilitar el trabajo, eficiencia, logrando la integración y asignación de actividades con responsabilidades independientes, logrando así establecer niveles de autoridad con objetivos básicos de la organización.

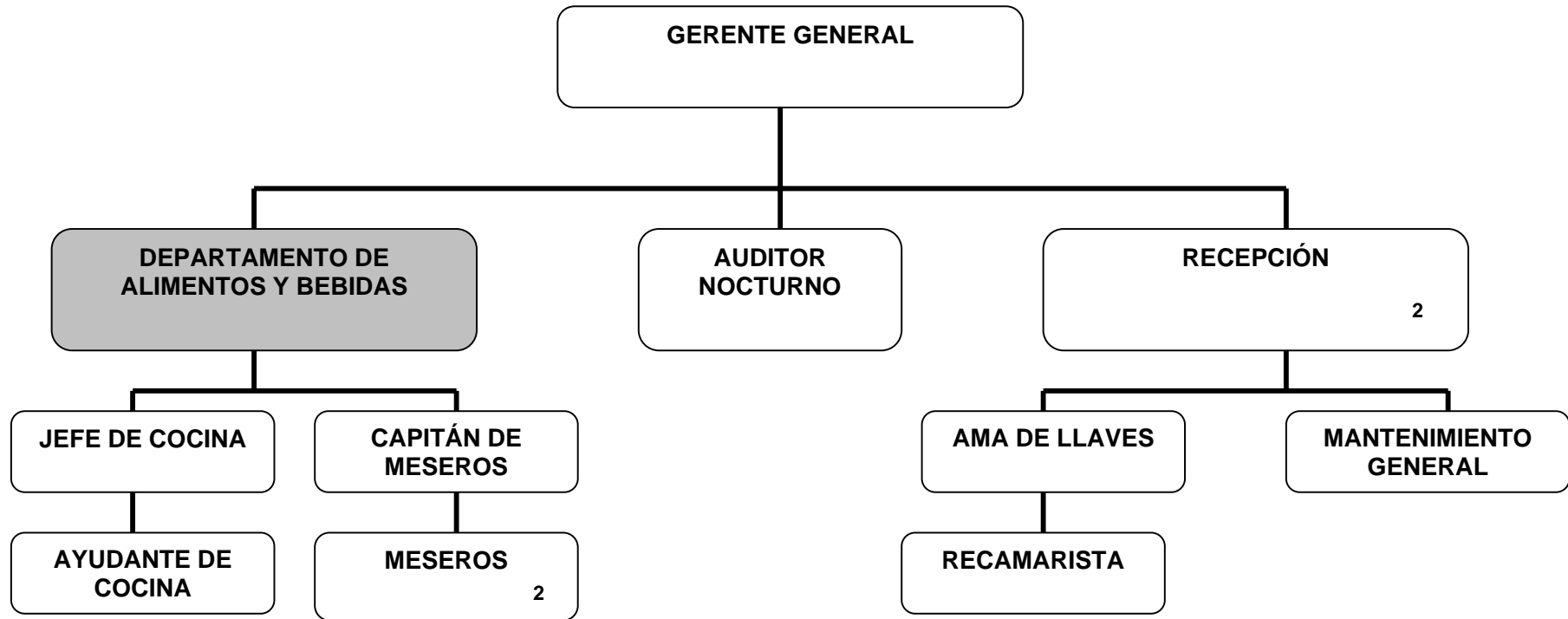
Dirección

Coordinar el esfuerzo común de los trabajadores para alcanzar las metas de la organización.

Control

Verificar el logro de los objetivos mediante la medición y cuantificación de las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación, estableciendo así las medidas correctivas.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas

División: Dirección General

Departamento: Alimentos y Bebidas

Reporta a (puesto): Dirección General

Le reportan (puestos): Jefe de Cocina, Capitán de Meseros

Subordinados: 4 o 5

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Carrera Técnica o Comercial

Conocimientos: Contables, compras y abastecimiento, manejo de personal, preparación y servicio de alimentos

Habilidades: Facilidad de palabra, trato amable, manejo de problemas y toma de decisiones

Actitudes deseables: Honesto, responsable, positivo, dinámico, creativo y equitativo

Idiomas: Inglés – Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL PUESTO

El Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas desarrolla una serie de conocimientos adquiridos en la carrera, no solamente se adquieren conocimientos prácticos reflejados en la experiencia, una responsabilidad y compromiso con la organización; se trabaja en coordinación con el personal responsable de los diferentes departamentos y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

El Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas debe considerar los objetivos de la organización, lo que le permitirá determinar el procedimiento efectivo y eficaz del departamento a su cargo.

El Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas tiene un horario variable, ya que depende mucho de las temporadas del año como pueden ser los fines de semana, vacaciones y días festivos; dentro de sus responsabilidades están:

Coadyuvar la comunicación e información entre los distintos departamentos con que cuenta el hotel, proveer información de tarifas y promociones a los empleados del hotel, así como a los comensales del restaurante. Satisfacer los requerimientos de productos y materias primas al departamento a su cargo. Abastecimiento de inventarios.

ACTIVIDADES DIARIAS

- A) Verificar la ocupación del hotel
- B) Realizar el reporte de las necesidades de materias primas, así como las necesidades de compra de las mismas.
- C) Dar de baja productos, alimentos, suministros y bebidas.
- D) Verificar la caja (entradas y salidas de efectivo).
- E) Verificar el aseo correcto de la cocina, restaurante y los baños asignados a su área.
- F) Reportar todos los movimientos efectuado en el transcurso del día.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- A) Realizar el reporte de inventarios cada mes.
- B) Registrar las facturas de compra cada semana.
- C) Archivar comandas cada semana.
- D) Verificar la existencia de gas y hielo cada semana.
- E) Realizar el reporte de mermas cada semana.

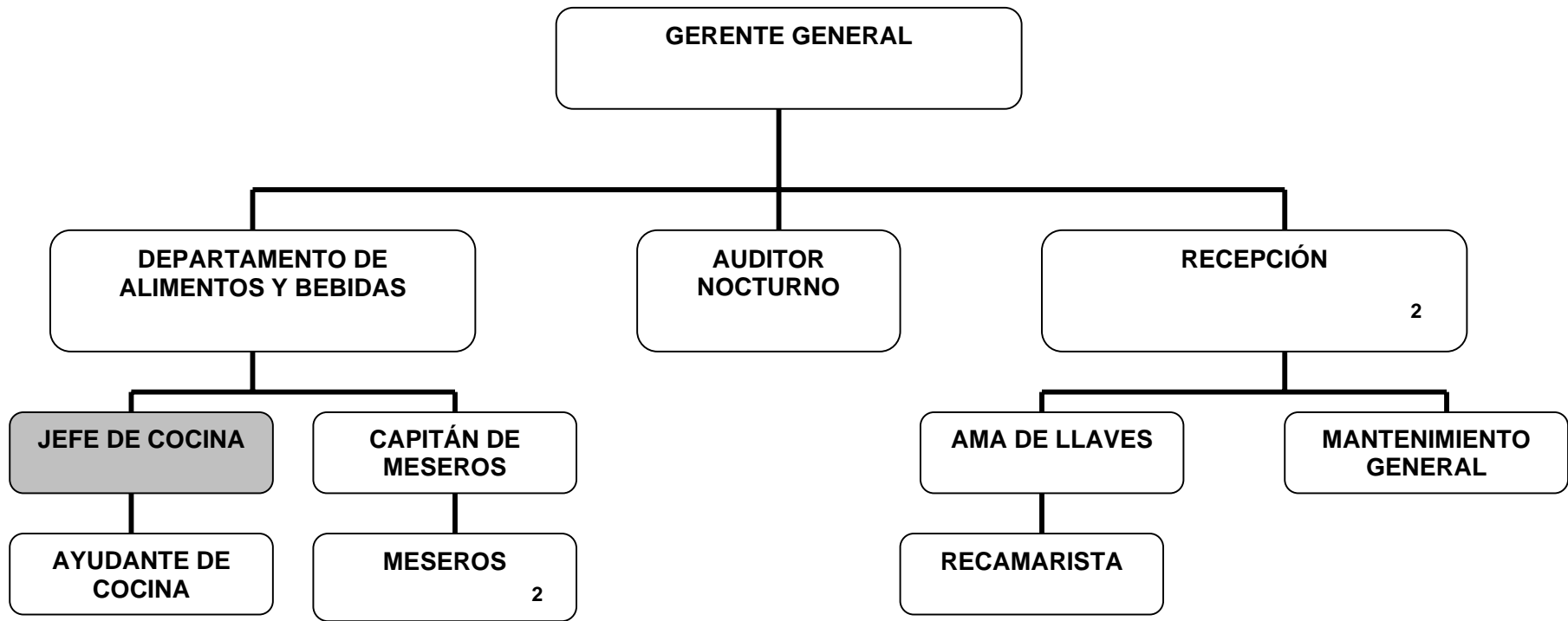
F) Realizar el reporte de descuentos y cortesías de cada semana.

ACTIVIDADES EVENTUALES

A) Realizar la función de mesero cuando se necesario.

B) Dar apoyo en la cocina.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Jefe de Cocina

División: Departamento de Alimentos y Bebidas

Departamento: Cocina

Reporta a (puesto): Jefe de Alimentos y Bebidas

Le reportan (puestos): Ayudante de Cocina

Subordinados: 1 ayudante

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Carrera profesional en gastronomía

Conocimientos: Arte culinario a nivel Nacional e Internacional; repostería control y manejo de inventarios, mermas y registro metodico de las actividades.

Habilidades: Meticuloso, observador, limpio y disponibilidad para trabajar bajo presión

Actitudes deseables: Responsable, honesto, trabajador, respetuoso y ordenado

Idiomas: Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

El o la Cocinera desempeña una serie de conocimientos adquiridos en la practica de sus actividades, no adquiere uno solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la organización; sino también con el personal responsable del área de cocina y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

El o la Cocinera debe considerar los objetivos de la organización, lo que le permitirá determinar el procedimiento efectivo y eficaz de las actividades del departamento correspondiente.

El o la Cocinera tiene un horario variable, dependiendo de la temporada como lo son fines de semana, vacaciones y días festivos; dentro de sus responsabilidades están:

Otorgara estándares de cocina para la calidad de los alimentos, y tendrá que estar presente para la recepción de mercancía concerniente a alimentos. Deberá implementar un presupuesto de gastos y programa de mermas, implementara controles para los inventarios de equipo y materia prima.

Así como, llevar un programa de rotación de mercancía o inventarios, según sea el caso. Realizar un reporte diario de las actividades realizadas en el transcurso del día.

ACTIVIDADES DIARIAS

- A) Limpiar el área de trabajo al comenzar la jornada.
- B) Verificar las existencias de alimentos en el almacén.
- C) Desinfectar los alimentos antes de su preparación.
- D) Preparación de alimentos.
- E) Dar el servicio de comida a los huéspedes; así como, a los empleados.
- F) Lavar los trastes del día.
- G) Reporte diario de actividades por escrito.
- H) Reporte diario de existencias en el almacén; así como, faltantes.
- I) Limpieza de cocina al finalizar la jornada de trabajo.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

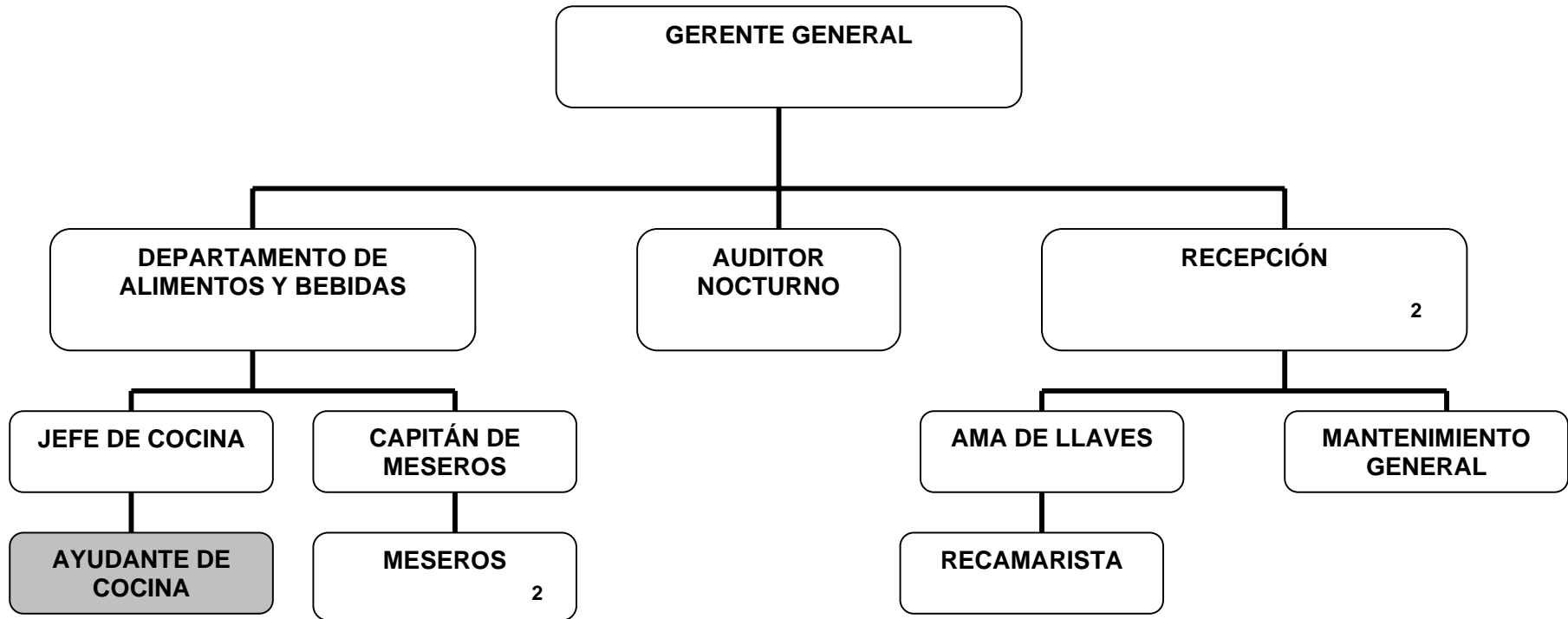
- A) Limpieza de paredes, cada semana.
- B) Limpieza de campanas, cada semana.
- C) Lavado de refrigeradores, cada semana.
- D) Lavado de estufas, cada semana.
- E) Lavado y desinfección de pisos, cada semana.

- F) Limpieza de la bodega o almacén, cada semana.
- G) Limpieza del comedor del personal, cada semana.
- H) Compras, cada semana.
- I) Esterilizar loza y cubiertos, cada quince días.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- A) Ninguna.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Ayudante de Cocina

División: Departamento de Alimentos y Bebidas

Departamento: Cocina

Reporta a (puesto): Jefe de Cocina

Le reportan (puestos): Ninguno

Subordinados: Ninguno

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Preparatoria o carrera trunca en gastronomía

Conocimientos: Preparación básica de alimentos, elaboración y registro de reporte (bitácora).

Habilidades: Meticuloso, limpio y disponibilidad para trabajar bajo presión

Actitudes deseables: Responsable, trabajadora y respetuosa

Idiomas: Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

El ayudante de Cocina desempeña una serie de conocimientos adquiridos en la práctica de sus actividades, no adquiere uno solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la organización; sino también con el personal responsable del área de cocina y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

El ayudante de Cocina debe considerar los objetivos de la organización, del departamento.

El ayudante de Cocina tiene un horario variable, ya que depende mucho de la temporada como lo son fines de semana, vacaciones y días festivos; dentro de sus responsabilidades están:

Mantener el área de cocina impecable, así como los alimentos a preparar, tendrá que estar presente para la recepción de mercancía concerniente a alimentos.

Así como, ayudar a la mejora de calidad en los alimentos. Realizar un reporte diario de las actividades realizadas en el transcurso del día.

ACTIVIDADES DIARIAS

- A) Lavar las naranjas y hacer el jugo para el desayuno.
- B) Lavar y picar la fruta, colocarla en los platones y asear el area inmediatamente.
- C) Preparar el café.
- D) Hacer las tortillas para el desayuno.
- E) Calentar los alimentos para el desayuno buffet.
- F) Supervisar constantemente las parrillas, que tengan alimentos y que haya jugo siempre.
- G) Recoger los trastos, las parrillas y lavarlos, limpiar la cocina después del desayuno.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

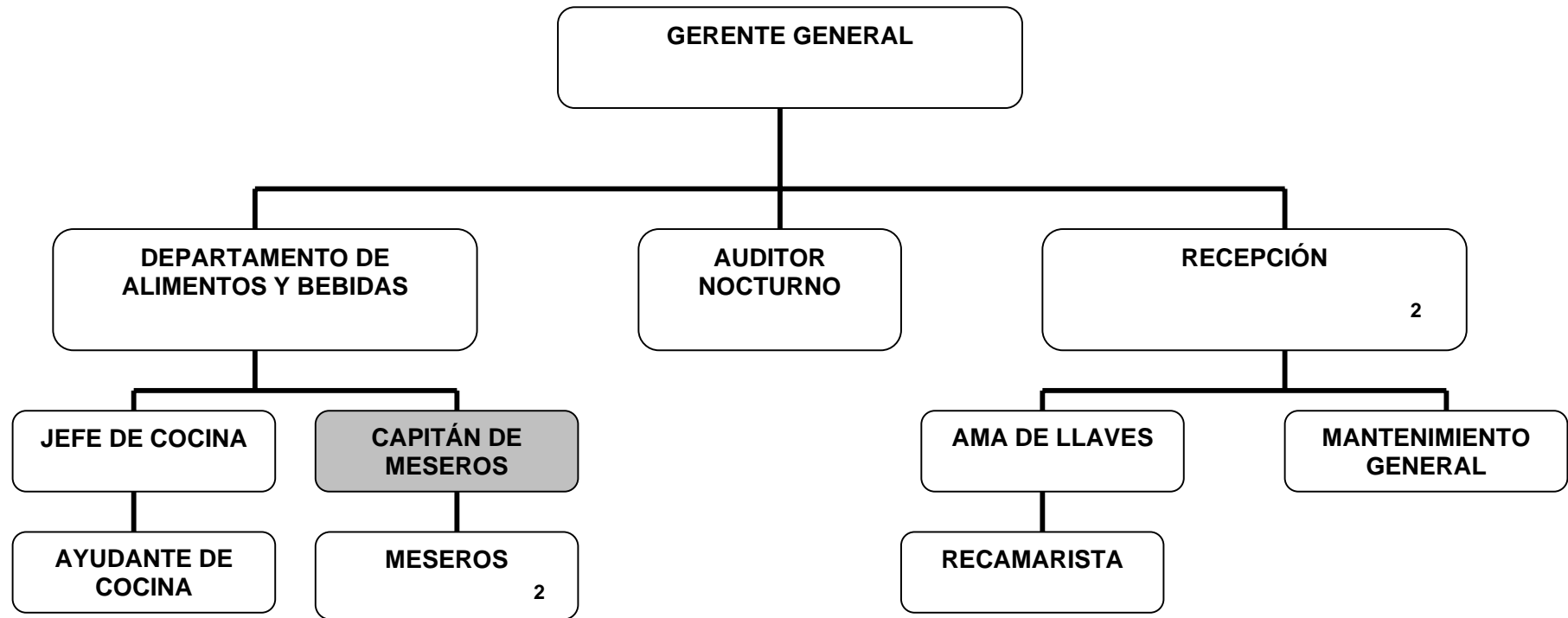
- A) Colocar en su lugar las compras de la semana.
- B) Lavar y desinfectar los alimentos.
- C) Limpiar un costal de cebolla a la semana.
- D) Lavado de refrigeradores, cada semana.
- E) Lavado de estufas, cada semana.

- F) Lavado y desinfección de pisos, cada semana.
- G) Limpieza de la bodega o almacén, cada semana.
- H) Limpieza del comedor del personal, cada semana.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- B) Ninguna.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Capitán de Meseros

División: Departamento de Alimentos y Bebidas

Departamento: Capitán de meseros

Reporta a (puesto): Departamento de Alimentos y Bebidas

Le reportan (puestos): Meseros

Subordinados: 2 meseros

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Preparatoria o bachillerato tecnologico con formación turística.

Conocimientos: Preparación básica de bebidas, elaboración y manejo de bitácora

Habilidades: Meticuloso, limpio y disponibilidad para trabajar bajo presión

Actitudes deseables: Responsable, trabajador y respetuoso

Idiomas: Inglés-Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

El Capitán de Meseros desempeña una serie de conocimientos adquiridos en la práctica de sus actividades, no adquiere uno solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la organización; sino también con el personal responsable del área de cocina y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

El Capitán de Meseros debe considerar los objetivos de la organización, lo que le permitirá determinar el procedimiento efectivo y eficaz de las actividades del departamento correspondiente.

El Capitán de Meseros tiene un horario variable, ya que depende mucho de la temporada como lo son fines de semana, vacaciones y días festivos; dentro de sus responsabilidades están:

Mantener el area de restaurante impecable, así como la loza, mesas, manteles y sillas, tendrá que estar presente para la recepción de mercancía correspondiente a su departamento.

Así como, ayudar a la mejora de calidad en el servicio al cliente. Realizar un reporte diario de las actividades realizadas en el transcurso del día.

ACTIVIDADES DIARIAS

- A) Llevar un reporte de entradas y salidas de bebidas.
- B) Llevar un reporte de asistencias de comensales
- C) Preparar el café.
- D) Calentar los alimentos para el desayuno buffet.
- E) Supervisar constantemente las parrillas, que tengan alimentos y que haya jugo siempre.
- F) Supervisar que se lleve a cabo la limpieza del área de buffete.

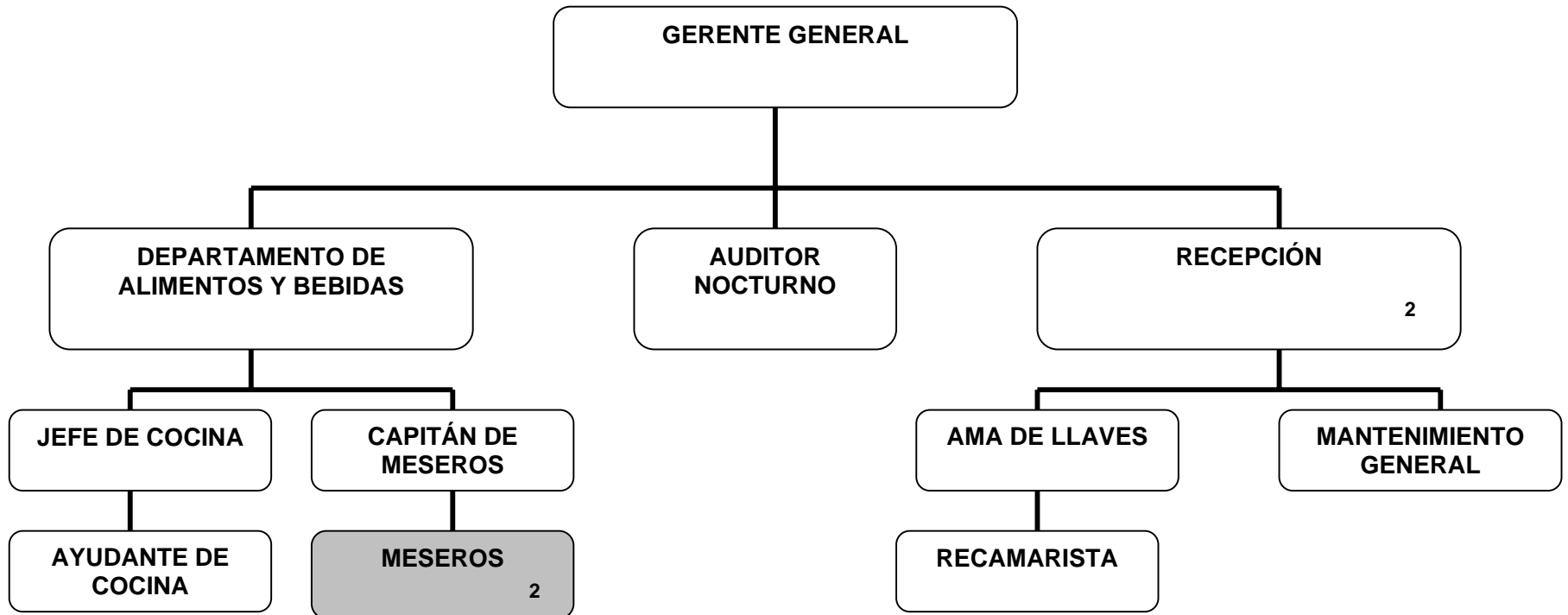
ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- A) Colocar en su lugar las compras de la semana.
- B) Verificar la existencia y faltantes de manteles, loza y cubiertos cada semana.
- C) Lavado y desinfección de pisos, cada semana.
- D) Limpieza de la bodega o almacén, cada semana.
- E) Limpieza minuciosa del restaurante, cada semana.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- A) Apoyo a la cocina.
- B) Apoyo a los meseros en eventos grandes.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Mesero

División: Departamento de Alimentos y Bebidas

Departamento: Messeros

Reporta a (puesto): Capitán de Meseros

Le reportan (puestos): Ninguno

Subordinados: Ninguno

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Preparatoria o bachillerato tecnologico con formación de turismo.

Conocimientos: Preparación básica de bebidas, servicio y atención a comensales.

Habilidades: Meticuloso, limpio y disponibilidad para trabajar bajo presión

Actitudes deseables: Responsable, trabajador y respetuoso

Idiomas: Inglés-Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

El Mesero desempeña una serie de conocimientos adquiridos en la practica de sus actividades, no adquiere uno solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la organización; sino también con el personal responsable del area de cocina y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

El Mesero debe considerar los objetivos de la organización. El Mesero tiene un horario variable, ya que depende mucho de la temporada como lo son fines de semana, vacaciones y días festivos; dentro de sus responsabilidades están:

Mantener el área de restaurante impecable, así como la loza, mesas, manteles y sillas, tendrá que estar presente para la recepción de mercancía concerniente a su departamento.

Así como, ayudar a la mejora de calidad en el servicio al cliente. Realizar un reporte diario de las actividades realizadas en el transcurso del día.

ACTIVIDADES DIARIAS

- A) Llevar un reporte de entradas y salidas de bebidas.
- B) Preparar el café.
- C) Ordenar y limpiar las mesas
- D) Supervisar constantemente las parrillas, que tengan alimentos y que haya jugo siempre.
- E) Ordenar la loza, vasos, tazas y los cubiertos
- F) Ordenar manteles y servilletas
- G) Limpiar y ordenar el bar.

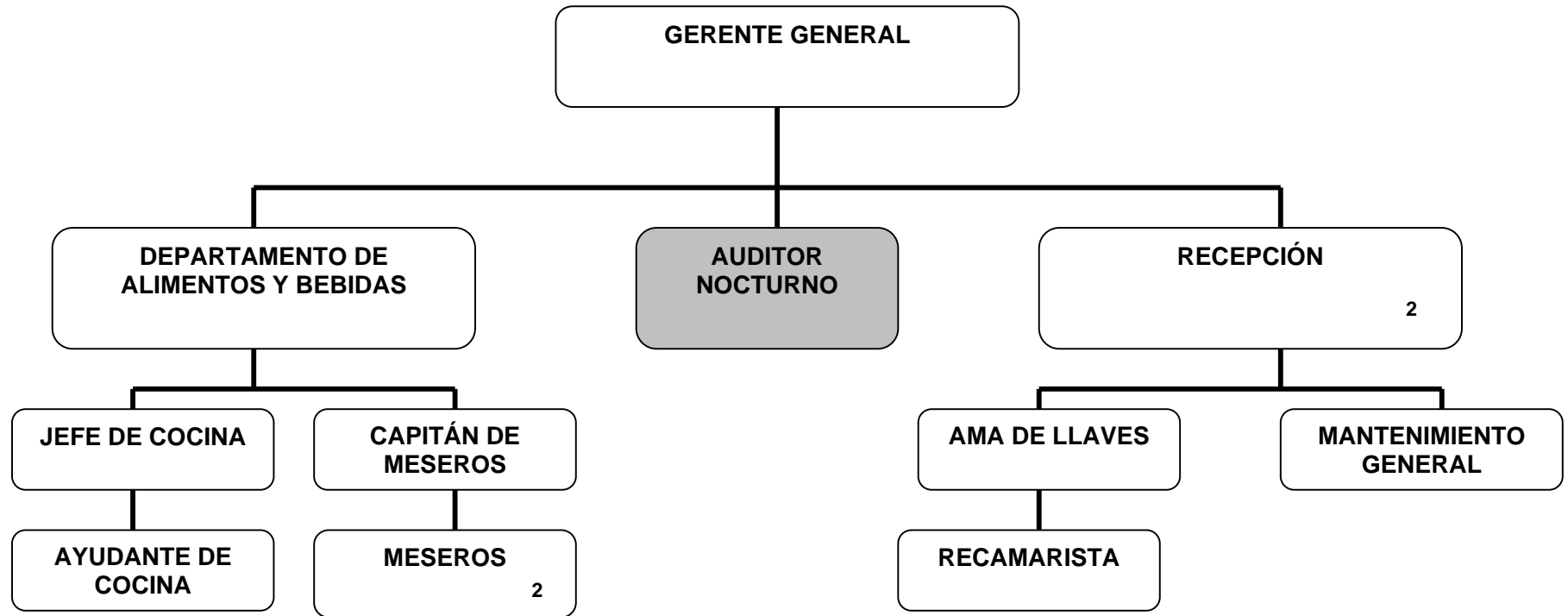
ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- A) Colocar en su lugar las compras de la semana.
- B) Verificar la existencia y faltantes de manteles, loza y cubiertos cada semana.
- C) Lavado y desinfección de pisos, cada semana.
- D) Limpieza de la bodega o almacén, cada semana.
- E) Limpieza minuciosa del restaurante, cada semana.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- C) Apoyo a la cocina.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Auditor Nocturno

División: Gerencia General

Departamento: Auditor Nocturno

Reporta a (puesto): Gerencia General

Le reportan (puestos): Ninguno

Subordinados: Ninguno

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Universidad o Carrera Trunca en Contabilidad

Conocimientos: Conceptos básicos de contabilidad.

Habilidades: Meticuloso, agilidad mental, relaciones públicas.

Actitudes deseables: Responsable y trato amable.

Idiomas: Inglés-Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

Como profesional, el auditor desempeña una serie de conocimientos adquiridos de contabilidad, no adquiere solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la empresa; sino también con el personal responsable de los diferentes departamentos y ellos a su vez tomaran decisiones con el resultado del trabajo del auditor.

La auditoria requiere de un juicio profesional sólido y maduro, para la evaluación de los procedimientos que deben seguirse. ¹³

El auditor debe considerar en primer término los objetivos específicos de auditoria que debe alcanzar, lo que permitirá determinar el procedimiento de

auditoria o combinación de procedimientos mas indicados para llevar a cabo tales objetivos.

El auditor nocturno debe de establecer controles, con la finalidad de facilitar el trabajo y auxiliar a los departamentos del segundo turno para cualquier duda en cuestión a sus cierres de turno.

El Auditor Nocturno tiene un horario fijo, ya que no le afecta la ocupación del hotel para realizar sus actividades, su horario es de las 23:00 hrs. a las 07:00 hrs. y su día de descanso son los lunes. Dentro de sus responsabilidades están:

Establecer un formato mediante el cual las cajas del departamento de recepción entreguen en forma ordenada su papelería de cierre de turno. Así como llevar acabo las siguientes funciones:

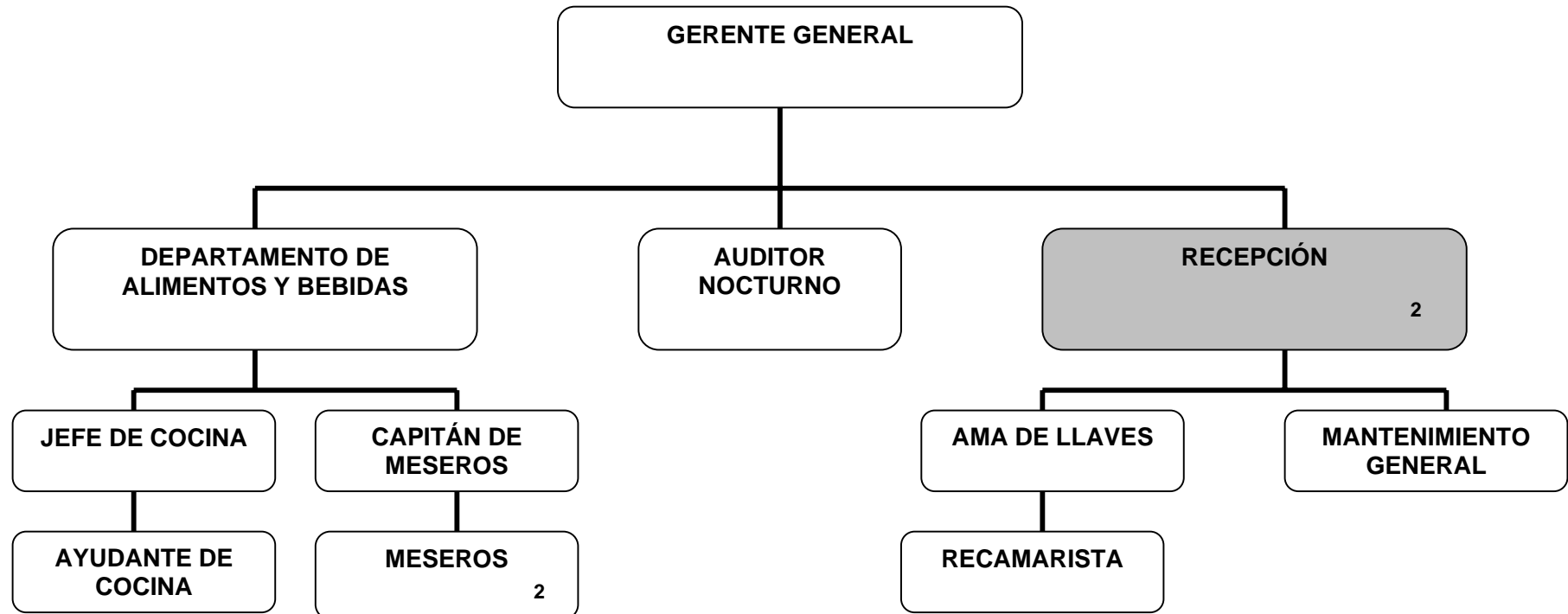
1. Saldos a cuenta (rentas y cuentas a huéspedes).
2. Movimientos
 - a) Revisión de datos (registro de huéspedes)
 - b) Recepción (primer y segundo turno)
 - c) Reporte de ama de llaves
 - d) Reporte de reservaciones
3. Estadísticas de cuartos
4. Estadísticas de punto de venta
5. Actualización de movimientos del día
6. Estadísticas de ocupación
7. Salidas registradas
8. Reporte de auditoria

ACTIVIDADES DIARIAS

Las funciones del auditor son de suma importancia ya que en este puesto encontramos un respaldo para los intereses de la empresa.

Sus funciones son muy generales en relación a verificar los documentos de la auditoria tendrá que realizar una serie de procedimientos de acuerdo a la capacidad de la empresa.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Recepcionista

División: Dirección General

Departamento: Recepción

Reporta a (puesto): Dirección General

Le reportan (puestos): Ama de Llaves, Mantenimiento General

Subordinados: 3 o 4

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Carrera Técnica o Comercial

Conocimientos: Contables, archivo, computación, operaciones aritméticas

Habilidades: Meticulosa, observadora, facilidad de palabra

Actitudes deseables: Responsable, honesta y trabajadora

Idiomas: Ingles – Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL PUESTO

La recepcionista desempeña una serie de conocimientos adquiridos en la carrera, no adquiere solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la organización; sino también con el personal responsable de los diferentes departamentos y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

La recepcionista debe considerar los objetivos de la organización, lo que le permitirá determinar el procedimiento efectivo y eficaz de los movimientos de recepción.

La recepcionista tiene un horario variable, ya que depende mucho de ocupación del hotel los fines de semana, vacaciones y días festivos; dentro de sus responsabilidades están:

Coadyuvar la comunicación e información entre los distintos departamentos con que cuenta el hotel, proveer información de tarifas y promociones a los futuros huéspedes, así como a los comensales del restaurante. Satisfacer los requerimientos de productos y materias primas a los departamentos del hotel. Abastecimiento de inventarios.

ACTIVIDADES DIARIAS

- G) Verificar la ocupación del hotel
- H) Realizar el reporte de las recamaras ocupadas y las vacías, cuales son las que permanecen ocupadas y cuales de desocuparan, y entregarlo a las Recamaristas.
- I) Dar de baja productos, alimentos, suministros, bebidas y artículos de aseo personal.
- J) Verificar la caja (entradas y salidas de efectivo).
- K) Asear correctamente el lobby y los baños asignados a la recepción.
- L) Llevar el control de los vales entregados para las toallas de uso exclusivo para la alberca a los huéspedes.
- M) Reportar todos los movimientos de la caja efectuados en su turno al turno siguiente.

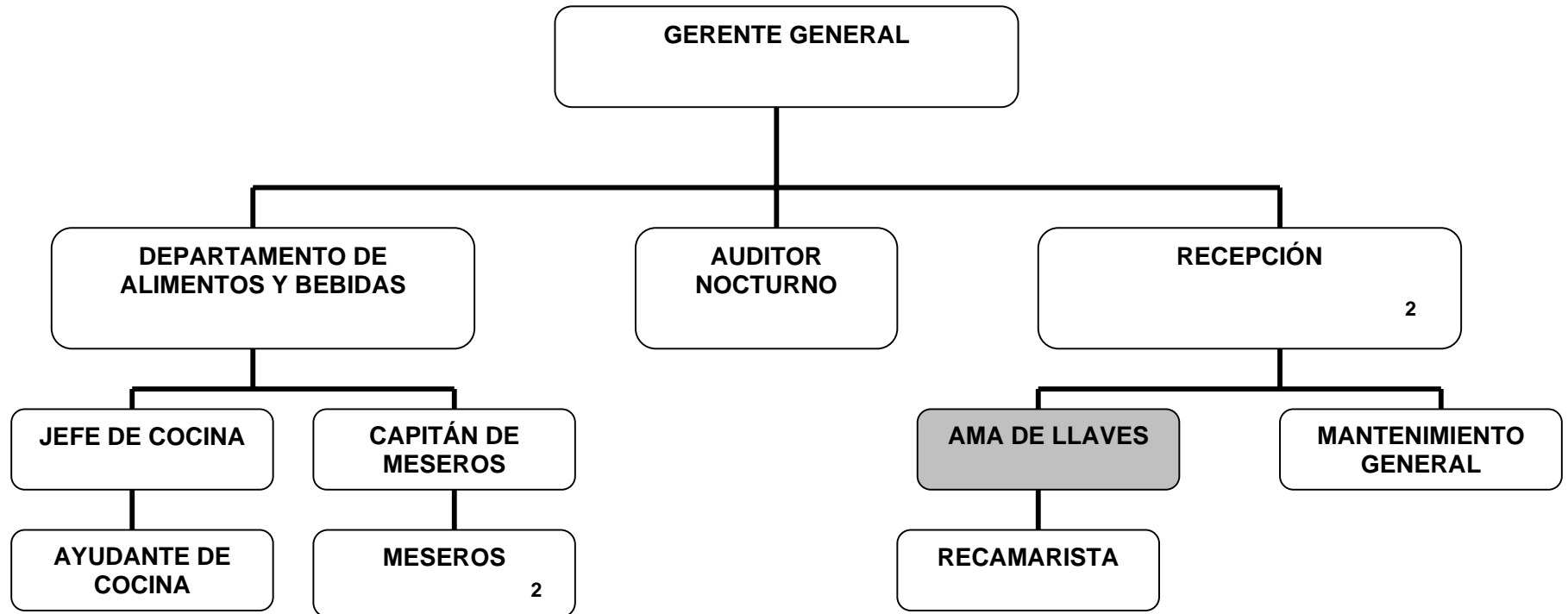
ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- G) Realizar el reporte de inventarios cada mes.
- H) Registrar las facturas y pólizas cada semana.
- I) Archivar comandas cada semana.
- J) Verificar la existencia de gas y hielo cada semana.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- C) Realizar la función de mesera cuando se necesario.
- D) Realizar las funciones de bell boy.
- E) Dar apoyo en la cocina.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Ama de Llaves

División: Recepción

Departamento: Ama de Llaves

Reporta a (puesto): Recepción

Le reportan (puestos): Recamaristas

Subordinados: 1 recamarista

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Preparatoria o Vocacional

Conocimientos: División de cuartos y elaboración y control de bitácora

Habilidades: Meticulosa, observadora y proactiva.

Actitudes deseables: Responsable, honesta, trabajadora, respetuosa y ordenada

Idiomas: Inglés – Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

El Ama de Llaves desempeña una serie de conocimientos adquiridos en la práctica de sus actividades, no adquiere solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la organización; sino también con el personal responsable de los diferentes departamentos y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

El Ama de Llaves debe considerar los objetivos de la organización, lo que le permitirá determinar el procedimiento efectivo y eficaz de los movimientos del departamento a su cargo.

El Ama de Llaves tiene un horario variable, ya que depende mucho de la ocupación del hotel los fines de semana, vacaciones y días festivos; dentro de sus responsabilidades están:

Coadyuvar la comunicación e información entre los distintos departamentos con que cuenta el hotel, proveer información de las actividades realizadas diariamente al departamento correspondiente; así como proveer de las herramientas necesarias a sus subordinados para la efectiva y eficaz ejecución de sus actividades. Llevar un reporte de las actividades diarias, así como de acontecimientos importantes que lleguen a suceder en el lapso del desarrollo de sus actividades y entregarlos personalmente a recepción.

ACTIVIDADES DIARIAS

- A) Limpieza de los baños de los empleados.
- B) Reposición de suministros en habitaciones ocupadas (vasos, agua, jabón, limpiadores de calzados y blancos).
- C) Doblar y colocar la ropa en los anaqueles correspondientes.
- D) Reporte de falta de suministros y blancos.

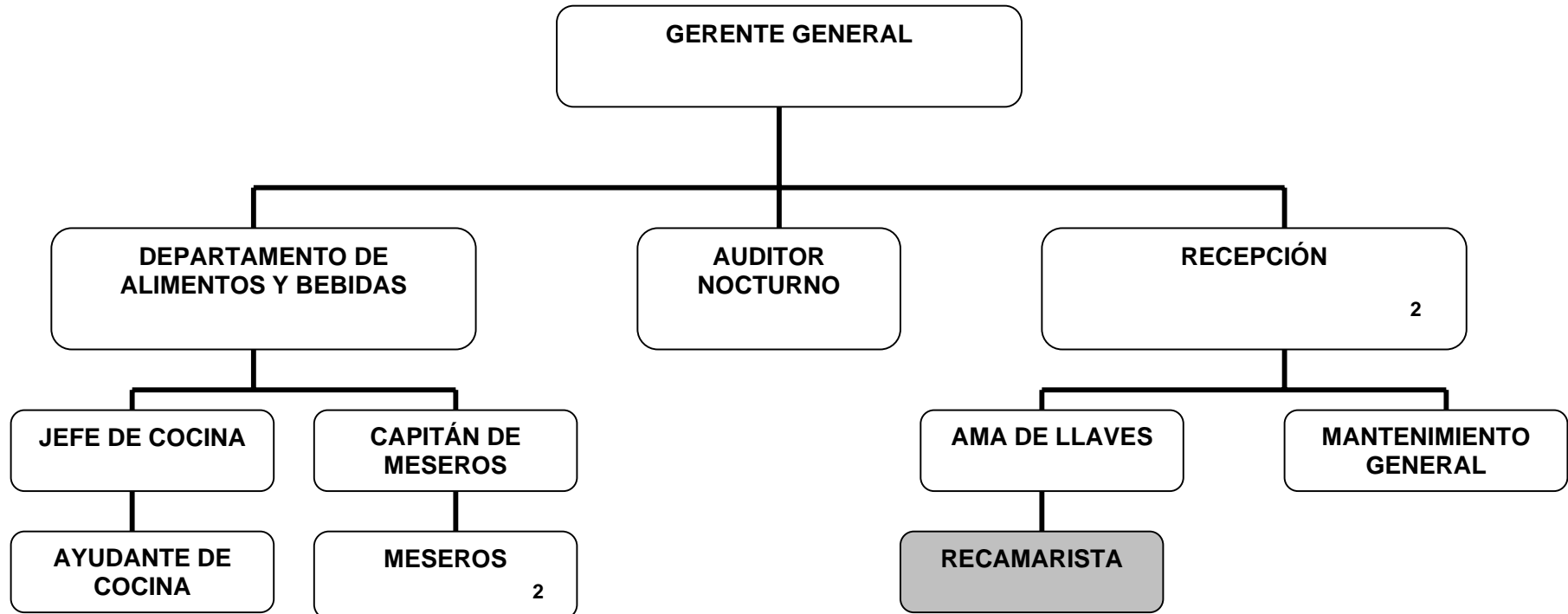
ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- A) Limpieza de vidrio en general cada semana.
- B) Lavado de cortinas de las recamaras; así como de mantelería en general.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- A) Apoyar a la cocina, cuando se le solicite.
- B) Apoyar a la recepción

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Recamarista

División: Ama de Llaves

Departamento: Recamaras

Reporta a (puesto): Ama de Llaves

Le reportan (puestos): Ninguno

Subordinados: Ninguno

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Secundaria

Conocimientos: Leer, escribir y registro de controles internos.

Habilidades: Meticulosa, observadora y ordenada

Actitudes deseables: Responsable, honesta, trabajadora, respetuosa y ordenada

Idiomas: Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

La Recamarista desempeña una serie de conocimientos adquiridos en la practica de sus actividades, no adquiere solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la organización; sino también con el personal responsable de los diferentes departamentos y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

La Recamarista debe considerar los objetivos de la organización. La Recamarista tiene un horario variable, ya que depende mucho de la ocupación del hotel los fines de semana, vacaciones y días festivos; dentro de sus responsabilidades están:

Coadyuvar la comunicación e información entre los distintos departamentos con que cuenta el hotel, proveer información de las actividades realizadas diariamente al departamento correspondiente; así como, solicitar a el Ama de Llaves el procedimiento por escrito de la forma correcta para la realización de la limpieza de las habitaciones para la efectiva y eficaz ejecución de sus actividades. Tendrá que entregar un reporte de requerimientos por habitación después de su recorrido de limpieza por las habitaciones. Llevar un reporte de las actividades diarias, así como de acontecimientos importantes que lleguen a suceder en el lapso del desarrollo de sus actividades y entregarlos personalmente a el Ama de Llaves.

ACTIVIDADES DIARIAS

- A) Limpieza de los pasillos en general (barrer t trapear).
- B) Limpieza de terrazas.
- C) Limpieza de recamaras.
- D) Reporte de falta de suministros y blancos.
- E) Reporte al final de sus actividades.

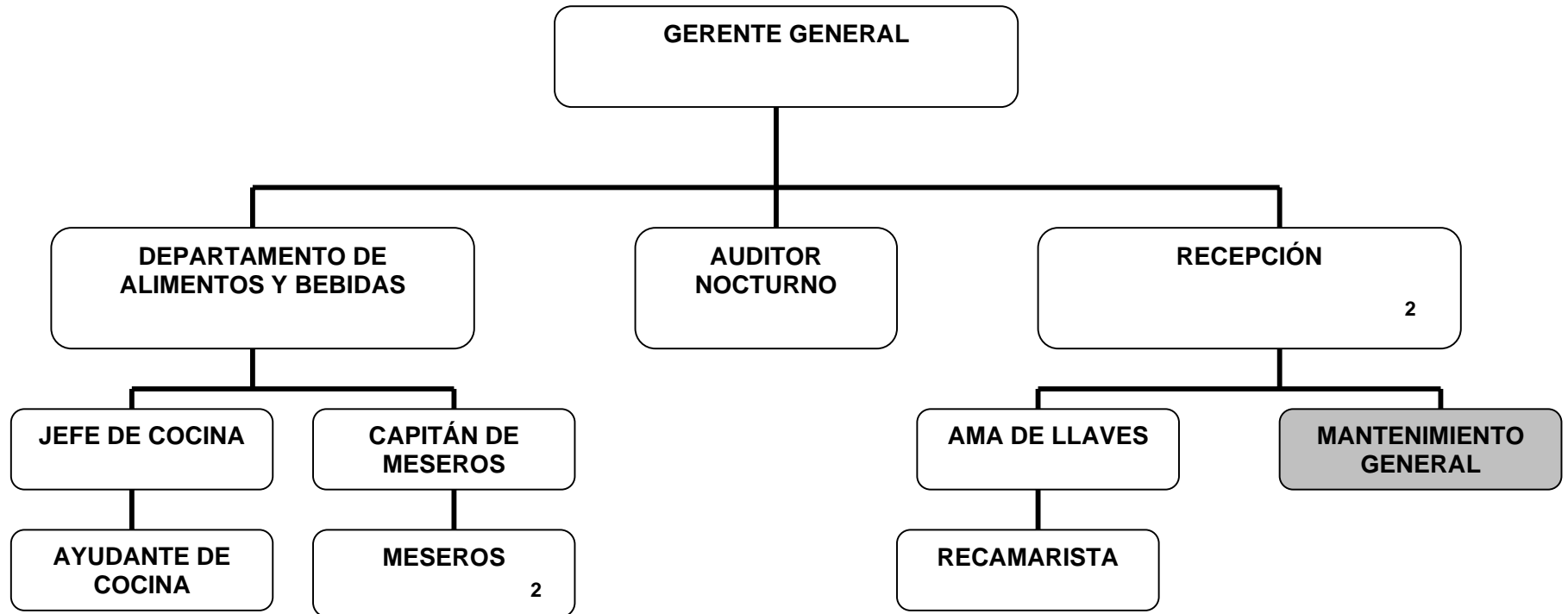
ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- J) Limpieza de vidrio en general cada semana.
- K) Planchado de mantelerías y blancos.
- L) Limpieza profunda de las recamaras, como mover los muebles, sacudir en lugares escondidos, limpiar los televisores, engrasar las puertas, etc.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- D) Ninguna.

UBICACIÓN DE DEPARTAMENTO DENTRO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



ANÁLISIS DEL PUESTO

- **Descripción del puesto**

Nombre del puesto: Mantenimiento General

División: Recepción

Departamento: Mantenimiento General

Reporta a (puesto): Recepción

Le reportan (puestos): Ninguno

Subordinados: Ninguno

- **Perfil del puesto**

Escolaridad: Preparatoria o Vocacional

Conocimientos: Conocimientos básicos de jardinería, mantenimiento básico de albercas, manejo de herramientas correspondientes, mecánica básica y registro de control de actividades bitácora

Habilidades: Limpio y disponibilidad de horario

Actitudes deseables: Responsable, trabajador y respetuoso

Idiomas: Español

Disponibilidad para viajar: No será necesario

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

El encargado de Mantenimiento General desempeña una serie de conocimientos adquiridos en la práctica de sus actividades, no adquiere solo la experiencia, también una responsabilidad y compromiso con la organización; sino también con el personal responsable de todos los departamentos existentes en la organización y ellos a su vez tendrán que responder de la misma forma.

El encargado de Mantenimiento General debe considerar los objetivos de la organización, lo que le permitirá determinar el procedimiento efectivo y eficaz de las actividades del departamento correspondiente.

El encargado de Mantenimiento General tiene un horario fijo, ya que no le afecta la ocupación del hotel para realizar sus actividades, su horario es de las 7:00 hrs. a las 15:00 hrs. y su día de descanso son los lunes. Dentro de sus responsabilidades están:

Mantener las áreas verdes en optimas condiciones, mantenimiento en habitaciones y mejoras, control de quipo en general en almacén, control de equipo en instalaciones y funcionamiento de las mismas, mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo.

Realizar un reporte diario de las actividades realizadas en el transcurso del día; así como llevar el control de equipo y materia prima existente o faltante.

ACTIVIDADES DIARIAS

- B) Barrer la calle.
- C) Barrer la parte de la entrada de la recepción.
- D) Limpieza y mantenimiento del jardín.
- E) Limpieza y mantenimiento de la alberca.
- F) Tirar la basura.

ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- A) Limpieza y mantenimiento del salón de eventos, cada semana.
- B) Cortar el césped, cada semana.
- C) Podar los árboles y las plantas, cada semana.
- D) Colocar los químicos de la alberca (1 Kg. De cloro), 2 veces a la semana.

ACTIVIDADES EVENTUALES

- A) Apoyo a las Recamaristas.

CONCLUSIONES

Los manuales de procedimientos contienen el texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

En los de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea registradas con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

De poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles.

Se ha visto que un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. Una inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para varios fines.

En la preparación de cualquier manual de procedimientos nos pareció muy interesante que debe existir manifestación clara de las normas generales de la empresa y comprensión total de la organización básica de la misma.

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

Respecto a la representación del procedimiento en un diagrama de flujo, es necesario que su simbología sea homogénea y acorde con las normas establecidas por la organización responsable de la materia de mejoramiento administrativo.

En la actualización y elaboración del procedimiento y de sus manuales se debe seguir una acción participativa de toda la organización principalmente en las áreas en donde se involucran las actividades, las operaciones y las tareas.

Para esto se debe analizar los ordenamientos principales en relación con las disposiciones y el contenido en general del procedimiento.

El presente trabajo nos permite tener una visión amplia en el campo laboral de nuestra profesión al darnos cuenta, que en las empresas existen deficiencias administrativas, que afectan la operatividad de los procesos de trabajo, los cuáles se deben mejorar mediante el conocimiento y la aplicación de las teorías administrativas.

Con este trabajo se busca beneficiar al personal, proporcionándole las herramientas de trabajo necesarias para el desempeño efectivo de sus actividades para el logro de la misión de la empresa, al mismo tiempo beneficiar al cliente o huésped con un mejor servicio, proporcionándole calidad en cada uno de estos.

Aplicando de forma práctica los conocimientos adquiridos en la carrera y por medio de ellos hacer ver a los empresarios del hotel, que la administración que llevan a cabo es una administración empírica, por lo tanto aplicar este manual en su empresa, puede mejorar los procesos de trabajo en cada una de sus áreas funcionales, para hacer eficientes y eficaces en cada una de sus actividades a los trabajadores en el desempeño de su trabajo.

Sabemos que la organización en el trabajo es una etapa del proceso administrativo indispensable en cualquier empresa, que conlleva a la estructuración de las áreas de trabajo, la especialización de funciones, la posición jerárquica de cada uno de los puestos de trabajo, la delimitación de la autoridad y responsabilidad, la definición de tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. Por lo tanto el presente trabajo presenta una propuesta de cómo organizar el trabajo en la empresa, aplicando una administración científica, es decir, todos los principios de organización y sus técnicas de organización como organigramas, manuales y análisis de puestos, para eficientar los procesos de trabajo.

Es inaceptable darnos cuenta que existen empresas operando con estructuras de trabajo mal definidas, falta de procedimientos de trabajo, duplicidad de funciones, desconocimiento de la misión y por consecuencia de la visión, no tener un camino definido, pero las hay, con este trabajo se pretende evitar se siga cometiendo el error de administrar empíricamente una empresa u organización por muy pequeña que esta sea.

El trabajo presenta un esquema de cómo organizar el trabajo de una manera práctica y fácil de entender para los usuarios del manual y para los directivos.

GLOSARIO

A

Actividad: Conjunto de operaciones afines y coordinadas que se necesitan realizar para ejecutar los actos administrativos.

Administración: Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Aprendizaje: Cambio de conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

Area Administrativa: Parte de la institución en la que se subdivide una unidad administrativa y a la cual se asigna una responsabilidad, de acuerdo a su nivel jerárquico, desde jefe de departamento, subdirección, dirección, dirección general, subsecretaria hasta secretaria en dependencias, o su equivalente en las entidades.

Autoridad Formal: Poder derivado de la posición ocupada por las personas.

Autoridad: Facultad o derecho de mandar a personas que están subordinadas.

C

Calidad: Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Cargo: Conjunto de tareas y responsabilidades que contribuyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Compensación: Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

Competencia: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado en una organización en particular.

Control: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a los planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Coordinación: Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

D

Definición de Turismo: La definición tradicional del turismo esta basada en el concepto de la demanda y se refiere a todas aquellas actividades que realizan las personas que viajan a algún lugar fuera de su entorno habitual por un tiempo menor de un año y con motivos de ocio, diversión, negocios u otros.

Delegar: El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

Descripción de Puestos: Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

Diagnostico: Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

Dirección: Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

División del Trabajo: Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

E

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos adecuados “hacer lo indicado”

Eficaz: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, “hacer las cosas bien”.

Equidad: Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.

Especificación del Puesto: Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

Estructura Orgánica: Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos. Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Evaluación de desempeño: Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

Experiencia Empírica: Experiencia que se adquiere a través de la labor, si utilizar conocimientos teóricos o técnicos. Se adquiere utilizando el sistema de prueba y error.

F

Función: Conjunto de actividades afines y coordinadas que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la dependencia o entidad, y de cuyo ejercicio, generalmente es responsable un área organizacional: se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas vigentes.

G

Gerente: Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

Grupo de Trabajo: Conjunto organizado de trabajadores que se hace responsable por un resultado.

H

Habilidad Humana: Habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

Habilidad Técnica: Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

I

Influencia: La habilidad para hacer que otro haga algo, sin usar poder ni autoridad.

L

Liderazgo: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

M

Misión: Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

Modelo: Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real. N

Necesidad de Logros: Estado psicológico o inclinación de una persona que le induce a obtener resultados exitosos.

Nivel Jerárquico: Es la división de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas definiendo rangos, o autoridad y

responsabilidad; independientemente de la clase de función que se les encomiende.

Normas: Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros.

O

Organigrama: Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

Organización Formal: División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

Organización Informal: La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

Órgano: Un órgano es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones y puede estar integrado por uno o varios puestos.

P

Percepción: Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.

Planificación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Plaza: Posición individual de trabajo que no puede ser ocupada por más de un servidor público a la vez, que tiene una adscripción determinada y debe respaldarse presupuestalmente.

Políticas: Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Proceso: Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Productividad: Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

Producto: Es la salida de cualquier proceso.

Puesto: Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de una o varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

R

Rotación de Puestos: Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

S

Sistema: Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes.

T

Teoría: Es una explicación sistemática de los hechos que son observados y leyes relacionadas con un particular aspecto de la vida.

Tramo de Control: Cantidad de supervisados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia.

V

Visión: Una percepción clara del futuro de una organización.

BIBLIOGRAFÍA

FRED R. David; CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, novena edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

ROBBINS Stephen P.; COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, décima edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín; COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, tercera edición, Editorial Ecafsa Thomson Learning.

KOONZ Harold; ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, onceava edición, Editorial Mc Graw Hill.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín; ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL, sexta edición, Editorial Thomson.

BÁEZ Casillas, Sixto; HOTELERIA, Editorial Cefsa.

CHIAVENATO, Idalberto; INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, cuarta edición, Editorial Mc. Graw Hill.

STONER Freeman; Gilbert Jr. ADMINISTRACIÓN, Sexta edición, Editorial Prentice Hall.

REYES Ponce; Agustín, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Editorial Limusa.

HAMPTON; David R., ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA, 2da. Edición, Editorial MC. Graw Hill.

FERNÁNDEZ Arena; José Antonio, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Editorial Trillas.

JIMÉNEZ Castro; Wilburg, INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, Editorial Limusa.

CERTO, Samuel C., ADMINISTRACIÓN MODERNA, 2da. Edición, Editorial Mc. Graw Hill.

REYES Ponce; Agustín, ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, Editorial Limusa.

CÁMARA de Diputados del H. Congreso de la Unión, última reforma DOF 17-01-2006

FRANKLIN, Enrique Benjamín, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA, Editorial Mc Graw Hill.

BARRAGÁN, del Río Luis, HOTELERÍA, Editorial Cefsa

SECRETARÍA de Turismo en Morelos.

FUENTES ELECTRÓNICAS

<http://www.unamosapuntos.com/code3/adm1/admonver11.html>

<http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7154>

<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

<http://www.unamosapuntos.com/code3/admoni0.html>

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/Local%20Settings/Temporary%20Internet%20Files/Content.IE5/K9MBOPER/256,1>

<http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml#SISTEMA>

<http://www.monografias.com/trabajos22/organigrama-empresarial/organigrama-empresarial.shtml#clases>

http://www.wikilearning.com/clases_de_organigramas-wkccp-15979-7.htm